陈春花管理经典

CONSENSUS

唯有上下同欲，才会取得转型的成功

如何有效地与全体经理人沟通

如何实现上下目标一致，达成共识

共识

与经理人的九封交流信

陈春花◎著



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

陈春花管理经典

CONSENSUS

共识

与经理人的九封交流信

陈春花◎著

唯有上下同欲，才会取得转型的成功

如何有效地与全体经理人沟通

如何实现上下目标一致，达成共识



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

共识：与经理人的九封交流信

陈春花　著

ISBN：978-7-111-56321-1

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

推荐序

2016年5月，陈春花老师届满离任新希望六和，重返她挚爱的大学校园的时候，回顾过去一起经历的日日夜夜，千言万语，在我们为她精心制作的纪念册上，最终我只能写下一句话："尊敬的老师，挚爱的亲友。"与陈老师在一起工作的日子里，她就是这样，于我，亦师亦友，以她的智慧、优雅和爱心，对我的影响，还不仅仅在新希望六和里。

改变，对于一家追寻基业长青的企业来说，是个永恒的主题。今天的新希望六和，面对互联网经济的各种新技术、消费者不断升级的新需求，仍然在深入追求新的转型与变化。作为一名战略和组织研究的管理专家，陈老师毫无疑问地对企业管理和农牧行业有着深刻的洞察，非常善于在战略层面去思考，站在宏观和历史的角度去考虑推动企业变革与发展的要因。在担任新希望六和联席董事长期间，她对我和公司的整体管理层不断提高战略规划和管理能力起到了重要的指导与帮助作用。与她一起工作，我和我的团队备感荣幸。

在本书中所记录的这段难忘的日子里，公司上上下下都尊称她为"陈老师"，因为她真的是一位十分注重学习也不遗余力地帮助身边人不断学习进步的好老师。她每天坚持写作，帮助我和公司的管理团队制定学习计划和学习内容，千方百计地帮助团队打开眼界、解放思想。这三年里，团队认真学习，不断认识行业，理解转型。在她的点拨下，大家受益匪浅。她引导我们追求的"改变"，尤其尊重企业原有的价值和文化。她不会因为自己是管理专家而随意颠覆或者挑战企业与团队，而是因势利导，不断带

领我们去发掘组织既有的优势和优秀内质，扬长避短。因此，新希望六和在那段时间内虽然在持续进行业务模式和组织架构上的变革，但是整个组织的团结和凝聚力却变得更强了。

陈老师对工作与生活的平衡法带给我启发。她不只热爱工作，还爱写书，爱跑马拉松，爱到处旅行。她在公司的一次财务年会上提出了“工作是修行，人生是旅行”，当时包括我在内的与会人员都纷纷赞同，互相转发。工作之外，我们一起谈人生，一起看话剧，一起尝美食……关于生活与人生，她给过我受益终生的建议。

卸任联席董事长之后，我与陈老师的联系依然很多。当我在工作中遇到疑难困惑的时候，我会跟她一起探讨，寻求她的意见；她的“春暖花开”公众号推出的管理思考，经常给我启发；她出的每本新书，我都先读为快。《改变是组织最大的资产》和《共识》，写的是我们在新希望六和共同经历的三年特别时光，因为书中的内容我也都一一亲历和参与，相比其他任何读者，我更懂得文章中的每段话意味着什么，理解其中的欣喜和感悟的由来。大事小情，娓娓道来，在细细的叙述中，仿佛逆时光的河流而上，重新与当初的我们进行心灵对话。这里面饱含着对公司的期待，对团队的爱恋，更包含着对经营管理、社会责任、职场人生深邃而智慧的思考。

三年是短暂的，却是高效的，我们一起开启了变革转型的序幕，一起制定战略发展规划，一起参与创新的项目实施。这三年，对一个拥有35年发展历史的企业来说也许只是一个小片断，但对我个人却是极其宝贵的。

民以食为天，我们坚守的是一个传统却又永远朝阳的产业，我们守望

的是广大消费者对安全、高品质食品的追求。一切因改变而美好！我们相信，基业长青需要一个组织永远敢于改变的积极心态。

君子如水，随方就圆，无处不自在。这句话，经常让我想起的就是陈老师。在这个纷繁喧嚣的时代，做人、做事，保有这样的精神，才会让我们更加自在。

刘畅

新希望六和股份有限公司董事长

2017年2月23日

前言　每个人都希望公司越来越好

第一次让我下决心采用写信给经理人的方式进行交流的起因是，进行内部“产销分离”变革时所呈现出来的认知上的巨大差异，我忽然发现，同事对公司变革策略的理解，与公司本身设定的策略之间，隔着一条巨大的鸿沟，由此产生了一系列的不安、迷茫、观望甚至不接纳。有些管理者认为，这是大家抵制变革的表现，觉得需要做出人事上的调整；另一些管理者认为，这是公司制定的变革策略有问题，不符合公司的实际情况，觉得需要做出变革策略的调整。当我静心地与一个又一个同事交流的时候，我发现，真实的原因是，大家并不完全理解公司的变革策略，所得到的信息是偏颇的、被调整过的、有遗漏的，甚至是完全错误的。这时候，我觉得需要采用一种最直接的方式，让上上下下的同事可以完全、清晰以及无误地倾听公司的声音，能够把我们的立场、选择以及策略直接传递给每个经理人。所以我决定采用写内部交流信的方式，把我自己对每个时期重点关注的问题、核心策略以及明晰的立场告诉大家，也通过内部交流信，让内外部得以统一认知，哪怕是还有疑惑与不解，还有不同的理解与立场，但是可以借助交流信，统一到一个语境中进行交流，统一到一个基础上展开对话，这样就有了这九封信的出现。

第一封信发出的时候，坦白讲与我的预期有很大距离，这封信并未引发多少关注，信发出去后，得到的反馈很少。但是当我发出第二封信的时候，引发热烈的反响，很多同事把自己阅读此信的所感发给我，甚至一些经理人把这封信转给员工看，一些员工也把阅读此信的感受写邮件告诉我，负责宣传的同事及时做出响应，编辑了公开信的方式以扩大传播。这

封信呈现出上下沟通的效能，更让我欢喜的是，同事开始采用这封信的语言进行沟通，采用这封信的视角看待问题与看待自己，采用这封信的立场来调整自己，采用这封信的方式与自己对话。同样让我开心的是，同事期待下一封信的到来。

在我任期的这三年中，正是新希望六和面临前所未有挑战的三年，我们这个时代的不确定性远远超过以往任何时期，无论是变化的规模、速度还是迅猛程度，都与过去根本不在同一个数量级上。与此同时，中国的农业与农牧业需要变革的程度与挑战也超过以往任何时期，无论是在行业供大于求的背景下，还是在技术、全球资本与资源、食品安全与环境保护上，以及从业人员能力匹配程度上，特别是互联网技术的冲击，新的商业模式层出不穷，新进入者更以颠覆的方式出现，这一切都与过去完全不在一个数量级上。

因此，如何与同事们应时代变化做出观察和思考，并给出自己的判断和解决方案，对营造一个明确的变革环境，让同事们从容面对变化，积极而正向地理解变革，是极为重要的。我正是基于这样的认知来写这九封信的，把自己和公司放在整个外部变化的环境中，直面现实；把自己和公司置于互联网技术驱动的背景下，与变化共舞；把自己和公司投放到未来的格局中，拥抱未来；把自己和公司连接在顾客价值上，与顾客站在一起。

这四个原则是我在写每一封信时，都时时提醒自己的部分，所以当我整理出版这九封信的时候，我再仔细回顾当时写信的初衷以及要达成的效果。很幸运的是，阅读此信的同事们，能够感同身受其中所列举的案例，所遭遇的问题；能够采取行动去理解和转化其中所谈的观点，所传递的能

量；能够真心认知并落实到实际的经营绩效结果上，以及每个人的成长和进步中。

新希望六和伴随变化的转型是更具有挑战性的，一方面企业原有的业务遭遇到产业调整的挑战，另一方面企业还要面对整个外部环境巨变的挑战。也可以说是双转型，一是由传统产业向互联网属性产业转型，二是由农牧产业向食品产业转型，我还预设了转型的时间期，就是在三年内完成转型。所以我选择了战略转型与组织转型双驱动的转型方式，这需要全体员工特别是经理人的完全改变；我还要求必须在转型的同时，保持公司的盈利增长。在产业属性、业务领域、组织模式、时间效率以及盈利增长五个维度上同时展开转型，这对每个人的要求和影响的确是巨大的，我深知其中的难度与冲击。

要成功转型，需要破除一些转型的阻力，对于一家成功的企业而言，在我看来会有五个方面的阻力。第一是过于迷恋现有核心竞争力。一家非常成功的企业，一定会有相当长的历史，会是行业领先者。正因如此，这家公司非常自信于公司已有的核心竞争力。如果不能超越这一点，延伸新的能力，重塑市场竞争的新格局，那么这家公司会有可能因为这个核心竞争力而被淘汰。第二是无力打造新业务。因为专注于自己原有的业务领域，并对已有的经验津津乐道，于是就想当然地忽略新业务，甚至遇到新业务也认为不需要或者不可能。第三是部分管理者已经落伍。部分面对新方向想都不想就直接将其否定的管理者，成为变革转型的阻力，有时候并不是因为其他原因，只是因为管理者不愿意变化，导致其所在的部门或者领域无法做出改变。第四是不安与焦虑。因为改变带来的波动和阵痛会让很多人不安与恐惧，为了让自己能够稳定，所以拒绝改变。第五是避免冲

突。为了避免冲突，人们根本就不愿意做出改变，因为只要改变就会有冲突。

记得在新希望六和四大中心组织拆分完成、产销分离完成、划小经营单元完成的每个时点，都有同事问我：陈老师，您什么时候可以告诉我们，组织变革告一段落？我只能回答说，组织变革已经是一个常态，没有告一段落的时间点。在持续经历了三年完整的转型变革调整后，正像我为另一本书所取的书名那样：《改变是组织最大的资产》。新希望六和的同事们已经具备自我变革、主动转型的能力，这样很好。我常提及一句话，很多人都知道成功的方法，但只有成功者去做。我很高兴我的同事们去做了，他们必然享受到成长与改变的喜悦。

唯有上下同欲才会取得转型的效果，因此必须找到达成共识的方法。除交流信之外，我们还采取读书会、培训、会议、参观学习、创新竞赛以及研讨等多种形式。这一系列的沟通行动，让每个成员与公司战略以及公司转型高度关联；在业务目标、工作重点、信息输入及关键输出方面息息相关、相互影响；让整个团队时刻关注、实时跟进外部环境的变化。密集地彼此交流、相互探讨，使团队成员对转型、战略以及行业和市场趋势的认识达成共识，这样的共识有助于大家形成紧迫感，有利于促成大家行为的改变，使战略转型与组织转型能够有效地展开并获得成效。

沟通在本质上是一个说服的过程，更本质的是沟通是彼此的信任。在这三年中给予我坚定支持的，正是大家对公司的关切与热爱，并且让我坚信，每个人都希望公司越来越好。就是在这样的前提下，通过有效沟通，我们彼此唤醒热情，激发信念，产生共鸣，坚定行动，结果自成。

陈春花

第一封信　信仰与专注

在从雅加达回国的飞机上，我决定给大家写信，用这种方式交流，可以增进相互的理解。我们的确处在一个需要转变的时刻，但是如何让你和你的团队在转变中不惊慌、不烦躁、不迷茫，是作为管理者首先需要解决的问题。

第一次到河内、胡志明、雅加达与海外同事交流，我深深感受到这个团队的激情、克服困难的决心和能力、寻求发展的强烈欲望，以及对事业和工作的专注。这一切是他们坚守他乡，打造“家园”的核心基础，也是他们缔造一个又一个奇迹的原因。借由三个月来与同事的交流，我把自己的感想写下来，与大家分享。

信仰

这段时间，因为上半年整体经营情况非常糟糕，大家对下半年能否如期完成全年目标，能否如期兑现业绩承诺持怀疑态度，甚至认为绝对不可能发生奇迹。结果真的会是这样吗？

越南、印度尼西亚团队里的同事都是和我们一样的同事，他们可以在半年内用当地语言工作，可以在一年内开启全新的市场，可以把已经开发成熟的市场划给新区域，并在最短的时间内再次夺得新的市场。在别人看来不可能的事情，在这里都变成可能，因为他们坚信“新希望”的事业一定会在这里落地、生根、开花、结果。

五大特区在7月转型调整的时候，有多少人告诉我调整得太快了，一定会失败，一定会出问题，一定会乱。但是一样是我们的同事，他们全力转型、克服各种困难，抛开自我界限，努力配合协同，快速恢复区域竞争力，深入了解饲料、养殖、屠宰产品的结构，从品质和成本入手，从协调和约束着力，仅仅两个月的时间就开创了全新的局面，因为他们坚信聚焦区域的发展、聚焦价值的创造，一定会赢得市场的认同。禽肉食品事业部的“产销分离”与“终端转型”更是前所未有的挑战，一个“生产商”向“服务商”的转型，很难想象会遇到怎样的困难，但是这个团队没有退缩，而是迎难而上，在做出一系列紧密、细致的组织调整、人员调整、商业模式调整的安排之后，也是不到两个月的时间，北京第一家终端店正式开业了。这样快速地见成效来源于这个团队坚信回到终端是我们必须做出的选择。成都中心努力坚持三年多，新希望江油海波尔猪场成为“国家级核心育种场”。这些同事带给我极大的鼓舞，也让我看到信仰的力量。

和大家在一起工作，我能读懂新希望六和的声音：目前的行情、消费的状态、宏观经济的不确定性、上半年经营压力的传递，都是实实在在的困难。我能读懂大家的声音：经理人的待遇、公司文化的融合、同行发展的诱惑、成长空间的压力、组织内部的不协调，都是实实在在的现状。不过在我看来，这些还是认知的问题，以公司目前的规模、产品、市场理解能力、团队基础来看，这些都是实实在在的机会。关键是我们是否确信，我们可以解决这些困难，以及转变这些现状。

今天大家认为困难的地方，都是我们要接受的事实，只需要我们去面对和接受。我比较担心的是，当我们的目光都聚焦在这些困难和现状上时，有多少人还会全神贯注地盯在目标和增长上。我更担心的是，我们缺

失了一定要面对事实、战胜困难的坚定信仰。因为事实并不可怕，只需要我们有面对它们的勇气。

信仰，就是一个人所认定的人生中最重要的事情。若一个人拥有信仰，他可以很好地接受生活中遇到的任何事情，包括挑战与困境；他可以很明确地以自己的信仰做出判断，而不至于迷茫和混乱。信仰至少包括三种类型：人生信仰、政治信仰、宗教信仰。在三种信仰中，所历练的都是如何让自己确信并能够超越困顿。

人活在世上，可以创造无数奇迹，也会遇到很多痛苦与挑战，如何让自己的创造有益于世界，如何让自己遭遇痛苦和挑战时能够安然处之，这就需要信仰的力量。幼小时，我们不曾迷失和困顿，因为那时我们信仰父母，确信父母可以给予我们正确的指引；中小学阶段，我们也不曾迷失和困顿，因为那时我们信仰老师、信仰知识，确信老师可以依赖、知识可以依赖并告知我们正确的解决之道。信仰的力量帮助我们度过一个又一个混沌的阶段。

今天我们所遇到的挑战和痛苦加剧，独立承担责任的压力让我们困惑，同时因为能力的提高、过去的成功与骄傲，我们开始质疑别人的知识和经验，甚至认为老师也不如自己，找不到可以依赖的对象，压力与质疑导致了更大的困顿。内心没有建立信仰，无法倚仗信仰的力量，迷惑和困顿催生了更大的痛苦，因为信仰缺失造成的恶果又加重了这些痛苦和挑战。事实上，我们自身的困顿大部分来源于内心信仰的缺失，来源于我们不再信赖同事与伙伴。

拥有信仰并没有那么困难，只要怀着恭敬之心，相信公司、相信上

司、相信同事、相信合作伙伴、相信用户、相信家人、相信生活、相信自己；只要对周遭怀有敬畏之心，开放与合作，我们就会获得内心强大的力量。因我们有了确信的能力，困难和挑战都能够接受并安然处之。我们之所以混沌和困惑、痛苦和不安，正是因为对环境和自我的不确定，这些不确定并不是源于外在的环境，而是内心的空虚。

我比较担心的是，当我们所有的注意力都聚焦在困难、困境、无法完成任务的认知、对同事不确信之时，有多少人还会全神贯注于顾客、机会、创新以及一定要完成任务的思维习惯？如果遇到困境就无法达成目标，我们自己的价值贡献该如何体现？如果遇到挑战就退缩，我们的能力又如何彰显？我觉得管理实践应当有一种信仰，养成所有问题都基于顾客的思维，养成寻找解决问题、求得成效的行动，养成确信团队能力可以创造奇迹的认知。

以目前的情形来看，今年行业真的没有机会？我们真的没有机会？如果我们换个角度去看，我们为顾客做到完美了吗？就饲料而言，我们的确是数一数二，但是深层次剖析一下，这里面还有两个问题：一个问题是，“第一名不代表就不能再继续进步了”；另一个问题是，我们在全国是第一，但细分到具体的区域或省份，并不是数一数二，甚至相当部分地区很差。这些都是我们可以增长的市场和机会，究竟是提振我们自己，还是已经放弃？究竟是躺在行情上叹息，还是靠奋起行动创造奇迹？

该是确立我们信仰的时候了！

专注

大家会困惑，信仰如何确立呢？在我看来，专注于目标，寻找一切可能的解决之道，就可以确立信仰。

在邀请大家阅读的大前研一的著作《专业主义》中有这样一段话："无论是国家、企业还是个人，都非常需要具备使自己的肉体和精神在未知的空间中经受锻炼的气魄。"这段话留给我深刻的印象，所有能够战胜挑战、不断创造奇迹的人或者组织都是全力以赴且专注于所追求的目标的。耐克公司的菲尔·奈特说："即使是想开餐馆，如果没有每天在厨房工作23小时的思想准备，那么还是放弃为好。"如果不能够专注于自己的工作，目不斜视地埋头于自己的工作，便无法成就事业。"我别的什么都没有了，只剩下这件事！"对这项工作如此专注并时刻记住这一点，我们的事业必定会获得发展。

这份专注还必须是转向顾客端，无论是我们的养殖户、用户、合作伙伴、最终消费者，还是我们体系内部的同事、相关部门，都是我们需要专注的对象。基于顾客价值去做行动的选择和判断，可以让专注度更容易获得；基于顾客立场去做资源的投放和积聚，可以让专注力更容易呈现。

有一点点遗憾的是，在日常工作中我较少听到大家提"顾客"二字，较少提到如何更深地介入顾客的价值创造；相反，更多感受的是大家的困惑和压力。每个新希望六和人都希望我们能够保持领先，领先的来源是在顾客端，如果我们不专注于此，又如何获得领先的地位？

还是回归到顾客，健康、安全、可靠、满足顾客购买能力等，几乎同行都如此追求，因此成本要素、规模要素、养殖服务、技术创新等已经普遍在行业内展开，我们又如何创造顾客价值呢？我想上升到顾客价值的另

一个层面——“顾客感知价值”，它不像上述四个标准是企业可以在传播中说出来的，而是顾客切身感到的。如果做一个推断，当同业都可以追求上述四个顾客价值时，“效率”和“顾客成长”才是隐藏在顾客心里的潜意识的购买原因。

我所指的“效率”是服务效率，很多时候顾客会做出理性的选择和判断，会全面关注产品带给他们的价值，但是当真正做选择的时刻，专注于顾客的那份响应速度会起到决定性的作用，这就是服务效率。这个概念包含很多内容，可以延伸到顾客内部价值链的诸多内容，我们在这方面真的已经无可挑剔，还是问题多多，我们是否因专注力不足而被顾客淘汰？

另一个是“顾客成长”，我想把其称为“顾客语言”，有时，这种“语言”的沟通是有说服力的，当顾客转了一圈后发现，原来有一家企业给他的正是他所关注的一切：无论是自身的成长、盈利还是抵抗风险的对策，都是他日思夜想的问题。这种“语言”让顾客与这家企业完全融合在一起，根本无法区分，甚至是一个共同工作体——工作标准、模式以及流程完全融合在一起。我们是否拥有了专注于这种“顾客语言”的习惯呢？

直到今天，我依然记得在美的工作的时候，美的人为了设计出“供应商成长模式”，从产品研发到制造流程规划，以及培训学习设计和实施，都是完整的供应商解决方案和供应商语言。记得有一次参加美的供应商年度会议，会议的议题就是讨论每个供应商在新年度如何获得盈利和规模的提升，提升的路径和方式是什么。美的专注于供应商建设的努力，使得它能够在拥有千亿规模的时候，依然可以获得稳健的增长和有效的盈利。

我真的非常想得到这样的效果，如果人们一提到“自我成长”就能想

到“新希望六和”，那就好了！

坦白讲，今天顾客提到“规模”就会将其与“新希望六和”联系在一起，我将此现象称为“顾客心中的定型”。若果真如此，“新希望六和”这个名字就可能与顾客价值、顾客成长失去联系，想想，这是多么可怕的事情。因为我们专注于规模，没有专注于顾客及其成长，换来的结果是我们处在发展的被动状态，无法引领市场。

总之，我们需要全员专注于顾客，专注于核心价值的创造。我们要有能力打造和提升专注力，而不是按照惯性发展，更不能存有侥幸心理。要知道，我们付出多少，顾客给我们的感觉和信任就会是多少，这是一个行动结果。

大北农致力于做“猪料专家”、海大致力于做“水产养殖专家”、双胞胎致力于做“乳猪料专家”，我们可以告诉顾客的价值定位是什么？我们所追求的价值创造到底是什么？我们如何确定自己的定位？如果我们一家公司出现在行业和顾客面前，那么它应该是一个“综合服务专家”，能够真正实现“战略供应商”的价值定位转型，让顾客想到它的时候，能够联想到它高效的响应速度，卓越的IT、金融与技术专业服务能力，更重要的是能联想到“成长性”。另外，如果我们能有一个足够高的顾客概念，如“新希望六和-滋养美好生活”，表明新希望六和为顾客提供的是“美好”，那么我们的专注力很明确地聚焦在顾客的认知中，同时体现了我们的信仰与产业追求。

无论目标多么宏大，竞争如何残酷，只要有“必胜”的信念、坚定创造价值的信仰以及不亚于任何人的努力，我们必能达成所愿！

陈春花

2013年10月11日

第二封信　用变化拒绝平庸

五个月来，我反复思考公司战略和公司团队成员到底应该如何发展的问题。对于公司战略的判断和选择，我相信自己和大家已经达成共识，而在业绩压力巨大却要进行转型的情形下，大家愿意一起做出调整，并努力克服困难令我非常感动，这使得我们在下半年迅速恢复，并竭力上升。但是有同事依然想证明变革的选择是错的，并且竭尽力量和资源去证明自己的行动，令我非常意外。

对管理团队而言，实现公司战略和推动公司成长是我们的职责与价值，这也是我们作为管理者能够胜任的工作和需要承担的责任。经历了这五个多月与大家一起全面地投入工作，发现公司存在四个方面的问题：第一，既有战略的问题，也有执行的问题；第二，并不是公司能否实现战略的问题，而是管理团队如何认同战略并保持一致的问题；第三，并不是能不能成长的问题，而是用什么方式成长的问题；第四，并不是我们能不能保持领先位置的问题，而是我们能否真正拥有竞争力的问题。

这四个问题的有效解决，需要管理团队整体来承担。如果新希望六和无法调整资源来推动这四个问题的彻底解决，那么我们就会落到停滞甚至落后的地步；如果管理团队不具备开放和合作的心态来推动这种改变，那么我们就会陷入被行业领先阵营淘汰的境地；如果公司成员不具备上下同欲、超越自我的文化来实现这种改变的共识和决心，那么我们就会陷入自我封闭、内部消耗以及丧失发展的窘境。

我们管理团队成员对一些工作方式的固执和坚持，并不是我能改变

的，而是需要大家自行改变。开始我认为公司问题可以通过组织变革的推动、培训参观学习，以及团队协同提升来改变。但是，当我进入管理团队，我开始理解公司目前并不是单纯管理的问题，也不是成员能力的问题，而是每个人要不要调整自己，要不要围绕着变革做出改变，要不要基于市场、公司整体利益出发做出调整，要不要自己超越自己，要不要放开自己欣赏别人，要不要改变为了证明自己而不顾及公司整体利益的习惯问题。如果无法做到这些，目前的状态下我们作为管理团队中的一员有何意义？

对于公司变革与坚持转型的理由，我想我们沟通得已经很深入，也达成了共识，董事会坚持认同公司必须变革和转型的选择，同时也给出了我自己的专业判断。对新希望六和来说，需要在多个区域内聚焦业务发展，也需要在专业化上更加有能力和专注。这是农业行业本身的特点，“区域化”和“专业化”这两个行业本质特点不能依靠管理权限来支撑而需要更大的协同和创新。聚焦核心市场的区域发展，打强专业能力，这是保证成功的组织选择，很多成功企业都佐证了这一点，新希望六和也不例外。这就要求新希望六和打造一个良好的业务体系和专业化的系统，来获得多区域发展的基础条件。

目前的新希望六和依然有一部分同事处在一种自我保护、推卸责任、不愿变化、抱残守缺的氛围中，这让我非常失望。我不知道有人为什么会形成这样一种习惯：只有自己认同的决策和信息才接受，自己不认同的就不接受，甚至过滤掉。我没有料到会有同事本位和不合作，更没有料到会有自私自利的行为，会有损害公司利益的行为，会有为了保护自己、证明自己，不惜牺牲公司产品的品质以及公司利益的行为。

我从未想过批评谁或者指责谁，我们应该一起为这显露出来的问题负责。我们的问题在很大程度上源于内部。现在，我拼命地想让所有领导者都感受到我的忧虑：新希望六和正在遭受侵袭，而这股力量主要来自内部。

我们不能像从前那样明确地判断和给出自己的意见，大家很小心地维护和周边人的工作关系而不能坦诚地表达想法。因为对行业的理解深度不够，我们用过去30年的经验做出滞后的判断；不能以高标准来要求自己，因而也就无法要求别人；需要迁就不合理的行为和逻辑，无法把握用户（顾客）层面的深度和价值判断。最难的是，我无法判断对风险以及改变所带来的成本，我是否可以确定以及承担，因为团队上下同欲、真正从认知到行动拥抱改变的一致性还有欠缺。

我总是认为，最能够领导好新希望六和的应该是公司内部任职多年的人。多年来，新希望六和尽力走在行业的前端，在农牧发展的第一阶段，新希望成为工业化生产饲料的创新企业之一，并能够第一个走出国门到海外发展，使新希望成为中国民营企业首位。在农牧发展的第二阶段，新希望率先理解禽产业的本质特征，聚焦山东、聚焦养殖户，创新地运用产业集聚的方式获得了巨大发展。当新希望与六和组合在一起的时候，我们开展了全球市场布局，饲料销量全球第三。我们拥有这一切的原因，就是根植于对行业与顾客价值的理解，以及能够创造性地将其转换理解为产品和服务的能力。我们拥有足够开放的胸怀与习惯，与广大产业合作者保持持续的合作与沟通，并为他们持续地创造价值；我们拥有足够的学习能力，因学习而做出的创新让我们拥有了领先同行的发展模式，并获得了同行的认可。

农牧发展已经进入第三阶段，这一阶段需要专业化能力来推动成长，在猪产业的发展中显得尤为明显。我们对产业和顾客价值的理解以及创新的速度是否一如之前的两个阶段呢？我们开放与学习的能力是否依然足够？我们还能贡献什么创新而获得同行的认可？这些就是我忧虑的核心所在。

历史证明，我们的成功是自己的创造所得，让我们回归核心精神：创新、聚和、务实、自谦。真切地理解我们核心精神的内在含义，我们要推行变革，并做那些能再次令新希望六和脱颖而出的事。我们不仅要对过去负责，而且要对今天依赖于我们的合作者、伙伴和家人负责。我绝不允许我们或者自己淹没在平庸的氛围中，这对不起多年来大家的努力，也对不起我们做出的选择。

仅就当前而言，因为组织变革和战略转型的确给大家带来困扰和不安，也的确让同事在经历变化中感受到压力。但是正如一些同事和我交流所感知的那样，我也很想分享对这些交流所总结的观点，帮助我和大家一起调整心态，拥抱变化，并享受变化。

第一，不要在意别人的评价，而要在意对自我的要求。在这些调整过程中，同事听到非常多的信息，也得到各种各样的评价。当这些评价干扰了我们正常工作的时候，我非常希望我们可以回归到对自己的要求上。我们的工作评价并不来自其他人的看法，而是来自工作品质本身。如果我们谨守工作品质，谨守价值贡献，就问心无愧。如果在意别人的评价多过对自我的要求，因为影响了心情所以影响了工作品质，这只是一种借口，但是这种借口并未因此真让我们自己得以解脱，劣质的工作成果不是别人的

标签，而是自己的标签，这一点需要我们清醒地认识到。

第二，变革就是给了每个人画图的机会，我们可以自己规划属于自己的未来。改变的确会带来阵痛、不安和未知，这是改变的基本特点。正因为此，改变也会带来机会、可能和奇迹，这同样是改变的基本特点。如果我们感受到阵痛、不安和未知，那么就会感受到机会、可能和奇迹。如果仅仅是感受到前者而没有感受到后者，只能说明我们拥有的是负向思维和态度。具有负向思维和态度的人一定会被动地等待，这样的结果会导致我们陷入一种等来却不想接受的窘态。具有正向思维和态度的人一定会积极接受挑战，快乐迎接变化，期待着创造奇迹，这样的结果会带我们达到从未有过的高度。积极的态度能让我们获得规划属于自己未来的机会和可能。

第三，不怕有问题，所有问题都有解决的办法，也都会带来全新的成就体验。改变会带来问题，有些问题是历史遗留下来的，有些问题是改变引发的，有些问题本就存在而被我们忽略了。但是不管什么原因产生的问题，只要是问题就有解决的办法，只要是问题就有因解决问题而带来的新发现。无论是组织变革还是战略转型，调整、打开就会暴露问题，自己的问题暴露出来别怕，别人的问题暴露出来别怨，需要的是负责任的行动。如果我们都能抱持接纳的心态面对问题，都能抱持负责任的心态解决问题，我相信一切都会朝着好的方向发展，当我们齐心解决问题的时候，无论是过程还是结果，都会带来全新的体验，并获得意想不到的收获和成效。

农牧行业发展已经进入第四个阶段，这个阶段需要把养殖端的价值在

消费端释放出来。我们沉淀30年的努力，让我们在养殖端的理解和投入有机会在消费端展示出来。这个新的发展阶段给予我们又一个全新的机会，回归到行业本身、回归到用户（顾客）价值，秉承创新的传统，重新唤起热情。要让产业合作者与顾客持续地选择我们，我们需要做出必要的改变，用更大的开放与学习创造属于我们的成长模式，并再一次获得认同。这正是我拥有信心之所在，也让我们再一次拥有创造奇迹的可能。

陈春花

2013年12月11日

第三封信　“刺猬观念”与“刺猬理念”

2014年已经过去两个月了，春节的温暖慢慢地散去，雾霾带来的混沌好像还在我们身边，一方面是自然使然，另一方面是我们自己使然。开年的市场没有给我们太多惊喜，反而带来前所未有的压力和挑战，在和28个业务单元的同事逐一确认年度经营计划时，我深刻地感受到我们需要在竞争力上花大力气做出调整。禽产业全产业的压力，需要对禽肉事业转型做出更加明确的调整；区域市场竞争格局的变化，需要对每个区域市场聚焦发展做出更加明确的深化；这一段的波动和经营业绩的呈现，让我深刻地感受到我们需要在自我批判上花大力气做出调整。永好董事长推荐王健林董事长在万达2013年年会上的工作报告，我与大家一起学习这份报告的过程中，深刻地感受到我们需要在行动力上花大力气做出调整，这第三封交流信也是我呼应永好董事长推荐学习的省思与行动选择。

有关禽肉事业部转型的调整，从2013年7月开始到现在整整半年过去，这期间看到相关同事的纠结、怀疑、反对、认同、观望等一系列情绪和表现。正是因为这多种情绪的交织，使得调整的成效反反复复。强化回归饲料产品力竞争，保持禽料的有效增长，获得猪料的强劲增长，用“福达计划”来提升整体市场服务能力，动保体系护航，金融创新、IT系统支撑，这一系列举措也深度地与大家做了沟通，并列入我们日常的工作。但所看到的结果却是部分同事行动迟缓、聚焦市场不足、增长未达预期，归因于外部市场和行情成为很多同事的心理认知。

我一直在问自己，为什么大家在方向和目标一致的前提下，在变革认

知一致的前提下，还会如此。更可怕的是，出现了责任真空、组织氛围负向的状况。一些同事根本无法有效地表达看法，甚至连说话的语气都带有明显的赌气与情绪。这些现象让我惊讶和痛心之余，我在思考问题出在什么地方。最近和很多中基层员工交流，面对复杂低效的现状，他们普遍有种无力感。与高管交流，面对问题，他们都很郁闷、充满担忧，都在想办法做出调整。但是共识的形成基本上保持在改变的意愿上，保持在对别人的期望和要求上，保持在理念层面上，并没有在自我改变和行为改变上达成共识并采取行动。这正是问题所在，也是我尤为担忧的地方。由此我想到了两个概念，借此信和大家分享。

“刺猬观念”

这几个月与大家共同面对困难的过程中，不期然地让我想到刺猬。刺猬在夜间活动，以昆虫和蠕虫为主要食物，一晚上能吃掉200克虫子，消灭害虫，因此有利于农业。刺猬是一种非常孤僻的动物，住在灌木丛内。每次遭到攻击，刺猬都蜷缩成圆球，浑身的尖刺指向四面八方，让对手无法下手。

关于刺猬的认识，我借由阿尔凡·哈维特的观点：“基本上每个人都可以被划为‘狐狸’或‘刺猬’中的一种。刺猬的生活形象化地代表以下观念：以某个观点来认识现实，并以此观点为中心来‘感受’现实中的一切，包括自己的俯仰呼吸、喜怒哀乐。总之，可称为万事诉诸于某观点的‘归位狂’。”

我深切地感受到我们组织内部这种“刺猬观念”所表现出来的种种行为习惯。对于问题、对于现象、对于改变，习惯性地基于自己的立场，用自

己的准则和经验去判断，为了佐证自己的观点，只是选取局部的数据以及片面的案例。遇到不同的观点、不同的意见，只是采用守护自己立场的方式，而不是以开放、包容的心态理解与接收，就如刺猬一样，先把自己保护起来，同时亮出尖刺让对方无法接近，以至于在一些问题上，回避与不协同，导致不能求得结果。

饲料的有效增长对公司而言是一个关乎生存与发展的核心命题，禽产业的盈利和稳健增长对公司而言是一个当今能否获得竞争力的核心命题。过去我们借助聚焦区域市场、产业链的价值投放获得了行业最大的规模，并因此成就了公司持续增长的基础，这样的发展方式让我们在之前的十年间确立了真正的竞争力。但是随着行业发展的变化，同行的规模化成长，资本的介入，渠道与终端的变化，消费者认知以及品牌价值的呈现，农牧行业本身发生了根本性的变化，以往依赖于成本获取盈利和市场机会的情形已经无法预测，依赖于规模获取渠道与消费者的情形正在分化；“公司＋农户”的模式是否还是行业的主要发展模式；专业化、标准化、品牌化、细分化已经越发显现出其重要性以及竞争性。

但是，我们还是固守自己的经验，固守自己的经营习惯，并没有做出与市场行业发展同步的调整和改变。当公司提出要求做出调整的时候，“刺猬观念”开始发挥作用，使得改变带来的是内耗、推诿和不协同，这样的结果甚至让组织氛围出现了危机，让本可以快速采取行动的人产生了怀疑和痛苦，让简单的事情变得复杂，让问题悬而未决，让时间一点一点地丧失了其应有的价值，而我们也会因此失去本该属于我们的市场地位和影响力。

最近，在与管理层的交流中，我常常要求大家不要总是分析、不要花费精力寻找原因，甚至反对大家去做对标。为什么这样要求大家，就是看到大家做事源于“刺猬观念”。当分析、寻找原因、对标采用的是“自我立场与自我认知”这种方式，这样的分析与对标没有任何意义，因为所做的一切只是为了印证自己是正确的。我看到这样的分析和对标，都是有数据、有判断、有依据，但得出的结论却迥异。究其根本，是大家只从自己的观点和立场做判断，根本不会得到客观与全面的认知，因而不可能达成共识并解决问题。这种“自我印证”的分析和对标有什么意义呢？

“刺猬理念”

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中强调“刺猬理念”，简单地说刺猬理念的核心内容就是将事情简单化。面对纷繁复杂的社会，只有将事情简单化，才可能集中精力拼搏。通过研究调查那些从优秀跨越到卓越的公司，柯林斯根据“刺猬理念”提出了三环理念：他发现每个实现跨越的公司，其努力寻找的核心竞争力并不是由随意的简单观念堆砌，而是对以下三环交叉部分的深刻理解。

其实，将柯林斯提出的三环理念应用于我们今天所做的转型和变革具有特别的意义，我们需要用“刺猬理念”来问自己：

（1）你能够在什么方面成为农牧产业上最优秀的？你可以在农牧产业上取得卓越的成绩，这才是你的核心竞争力。你能做到最好必须依赖于哪些要素的成长？所以你要寻找取得卓越业绩的自我成长要素。

（2）什么驱动你的经济引擎？你不仅要能够了解到自己的核心竞争力，洞悉能够影响你成为最好的成长要素，还要通过卓越业绩产生的利润支持你事业的未来提升。

（3）你对什么充满热情？实现跨越的公司，对引发它们热情的活动全力以赴？在这份事业中能否点燃你的热情，全力以赴？这里的问题是，自己要发现什么使你热情洋溢，使你能够全力以赴。

我们正处在实现新增长的历程中，按照柯林斯的研究，我们需要的是“刺猬理念”而不是“刺猬观念”。对照拥有“刺猬理念”的那些优秀公司，我们需要的正是对卓越的追求、对利润的追求、对热情的追求，需要的正是如何把复杂问题简单化的能力，需要的正是如何集中精力去拼搏的行动。“刺猬理念”可以帮助我们卸下“刺猬观念”，卸下固守的自我，脱离迷茫与痛苦。该是抛弃“刺猬观念”的时候了，别再纠结，别再以自我为中心，拿出我们的热情，把复杂问题简单化，集中精力去拼搏、去创造本该属于我们的辉煌。

全力以赴

公司转型、增长至今，已经到了攻坚战的时刻。如何打造“养殖基地”、如何掌控“消费端”已经清晰地摆在我们面前，专业分工、产业协同是对这个产业发展的本质认识，如果我们不能回归到对这个产业的本质认识上并采取行动，我们所拥有的规模将无法再保护我们。

去福州拜访永辉超市的时候，永辉着力建设“家门口的永辉”“新鲜的永

辉”“放心的永辉”，并以“绿色永辉”“科技永辉”为目标，让我清晰地感受到渠道与终端商转型的行动速度。到上海与百胜交流，虽然一样经历“12·18”事件，但是百胜快速地调整策略，从供应商管理入手，全面淘汰不能满足消费者需求的供应商，建立过程可控的供应基地，强化与消费者的沟通，2013年的百胜依然保持发展的势头，并再一次拉开了与同行之间的发展差距。百胜的调整让我明显地感受到餐饮品牌如何对消费者认知做出根本性的调整并落实到具体的行动方案中。

万达创造的增长奇迹从另一个侧面告诉我们，唯有快速行动、主动调整、全力以赴的行动，才能在这样一个变化的时代抢占发展的先机。我在阅读万达年度报告的时候，深深地感受到这家公司一丝不苟的执行力：为提升品质所做的三年持续的行动提升；为拓展市场，持续不断的项目管理能力的提升；为保持30%的增长，专业化团队表现出军队一样的效率。永好董事长与王德根董事长的谈话纪要，让我们看到特驱公司在川渝地区的强劲增长。这些企业的发展再次明确地告诉我们，高效执行、专注发展、全力以赴展开市场竞争，增长就会与你站在一起。

看看这些就在我们身边的代表企业，其中一些是对我们产生直接影响的价值链合作者，还有一些是我们的同行，比较他们在2013年的拓展与转变，我们还有什么理由纠结在是否应该转变、是否应该回归到从前的商业模式中？

当要求禽肉生产工厂彻底转向专业化生产、提升产品质量、带动基地建设、让生产过程可控的时候，我们有同事却在关心到底谁说的算，以及应该如何划分权力与职责而不去做出行动的改变。当要求销售必须转向终

端，必须学会专业化供应商管理，必须能与优秀的终端、渠道以及采购商合作，必须能掌控终端并建立自己的渠道的时候，我们有同事却把注意力转向内部，转向怎样才能变回原有的工作方式与工作习惯的努力当中。当要求打强“养殖基地”的时候，我们有同事习惯性地关注成本，习惯性地只考虑自己的需求，不愿意做出根本性的改变。当要求聚焦区域，提升市场服务能力，拼抢市场占有率的时候，我们有同事还在满足于过去的经验，满足于微小的增长，选择容易做的事情，对需要做出努力和大力付出的事情却选择回避与观望。

2013年7～9月，部分同事给我的回馈是组织变革太快了，是否应该晚一些做；2013年9～12月，部分同事给我的回馈是组织变革准备不足，是否应该准备得再充分一些再做。2014年1～2月，部分同事给我的回馈是组织变革本身没有问题，问题是我们的人没有协同能力，是否应该用回原来的工作方式。看看这几个月的时间里，我们在思考什么？我们又做了什么？观望、评价、回避，这就是我们的行为选择，到了2014年2月结果自然而知。

有人问我，是否应该把调整的方案做得更详尽一些，上面这些问题就不会出现了。我也在问自己：真的是这样吗？如果不全力以赴去执行，任何方案都不可能发挥作用。因此在我看来，造成这些问题的根本原因是“刺猬观念”在作怪，是没有养成“刺猬理念”的习惯，没有在执行过程中全力以赴地解决问题，没有用拼搏的心态面对问题，没有想尽办法把复杂问题简单化。因为在大的战略和方向一致的前提下，改善和调整的方案一定是共同参与的选择，一定是共同努力求取成功结果的过程。人们一定要自己感觉到这件事是他要做的才有效果，才能产生驱动力，如果是别人要

求他做，他下意识里并不当真。这是我这么多年来发现的问题，我希望大家一起调整自己，让改变成为自己想要做的事，而不是认为改变是别人的事或者别人想要你做的事。

怎么形容2012年1月到2014年2月禽肉与养殖的数据带给我们的震惊都不为过，在过去的30年间，这低迷的表现是前所未有的且难以预料的，几乎让人窒息。也许大家觉得这是整个行业的问题，但是我非常清楚这些数据已经深深地刻在我的脑海里。面对这样的结果，我们需要更坚信我们可以真正改变公司。我相信，大家是同意做出变革，并有能力执行变革计划的。我理解，这些改变会带给大家压力和痛苦，但是只要我们齐心协力、全力以赴、专注执行，行动就会带来改善和提升。

到目前为止，我们仍处在中国农牧行业第一的位置上，这是一个好消息。但是必须意识到，我们还需要同消费者的观念以及同行咄咄逼人的营销策略相竞争。我们掌握的数据表明，整个行业还在增长和上升轨道上，尤其关注快餐行业巨头的中国市场战略，就会看到未来发展的空间。我们的海外布局说明，全球市场的拓展必然会带来更加广阔的前景。这一切都取决于我们——我们的观念、理念、行动与执行。

即使有时感觉自己就像在混沌中失去了方向，但是我依然相信与大家一起能够不屈从那些负向压力，我们要专注于一切能让公司走上增长轨道的事情。放下自我，卸下自负，化繁为简，专注执行，聚焦拼搏。

看到同学转来的中勇师写给她的一段文字深有同感，我选择部分转给大家分享，作为此信的结束语：

“只有纯净，才能被吸引；只有智慧，才能被启发；只有付出，才能有收获；只有坚定，才能被实现；只有用心，才能被感动；只有包容，才能更广阔；只有专一，才能有提升；只有无我，才能有开悟。”

2014年，全新的我们来啦！

陈春花

2014年3月4日

第四封信　企业可持续发展的核心是激发人

看到柳传志先生在联想30周年之际写的一封信，对我触动最深的是联想提倡“发动机文化”，其核心是最高管理层是大发动机，而子公司的领导、职能部门的领导是同步的小发动机。柳传志先生总结说：“这种做发动机完成任务的感觉，和做齿轮完成任务的感觉是很不一样的——充满了成就感。而就在这一次又一次的设计、执行之中，主人翁的感觉越来越浓，小发动机苗子涌现得越来越多。”

我非常认同联想的“发动机文化”，想把自己的一些想法和大家交流。一家成功企业的实践再一次证明企业可持续发展的核心是激发人：激发人的主人翁感，激发人内在成长的驱动力，激发人担当责任从而获得成就。激发人是企业可持续发展的本源之所在。

我们所处的环境无论用什么词语去描述，有一点认知是非常一致的，那就是“可持续性”是一个艰巨而又重要的话题，用公司持久力专家艾伦·奈特的妙语来说，就是“不可持续是无法持续的”。无论是现实还是对未来的判断，“一切照旧”的商业模式无法带来可持续发展，我们不得不承受转型带来的痛苦，不得不面对技术创新引发的生活方式的改变。这一切都迫使我们不得不重新审视：作为管理者该如何引领企业走上可持续发展之路？

彼得·威利斯预测三个主要趋势推动新的范式发展：第一，所有体系中不断增长的压力和干扰；第二，商业和社会组织将快速发展产生可行度更高的、新的组织形式；第三，人类价值的演变。那么新范式的关键要素是什么？威利斯的结论是：“在商业世界中，我们需要具有企业家精神的企

业来解决未来的许多问题。”在我看来，这种具有企业家精神的企业，其核心要素就是在组织中培养那些具有企业家精神的人。

对管理者而言，环境的变化提出一个显而易见的迫切要求：每个组织必须在结构内建立可持续成长的机制。一方面，这意味着每个组织必须准备放弃组织做的一些事，组织越来越需要有计划地放弃，而不是试图延长一个成功的产品、政策或者习惯的寿命；另一方面，这意味着每个组织必须致力于创新，致力于改善和变革。这两方面的含义具体到联想的管理实践中，“发动机文化”是一个自然而然的结果。

几乎所有组织都经常把“人是我们最重要的资产”这句话挂在嘴边，然而说到做到的组织非常少，真的这样认为的管理者就更少了。我们今天在经历转型和变革，其中最可惜的是同事受到的影响，更大程度上是领导的决策有误，是公司战略制定上有误，这是非常令人痛苦的事。当我们不得不做出这种选择的时候，管理者应该在内心深处感到痛，痛定思痛之后，更需要管理者带领大家创造机遇，求得成长，让我们身边的同事能够拥有持续发展的平台，公司具备持续成长的基础。

决定组织文化是任务的本质，组织要完成自己的任务，其组织方式和管理方式必须与其他同类型的组织相同。我们常常评价自己的企业与其他企业在管理上的差异，也常常羡慕优秀企业在文化及管理上的领先。但是如果你是这样理解的，那就大错特错了，企业所承担的任务是一致的，我们必须和这些优秀企业保持一致的管理方式；换句话说，我们应该如联想一样，缔造属于我们自己的“发动机文化”。

互联网技术的发展使得个体具有了前所未有的能力与信息，这构建了

组织与个体之间一种全新的关系，即双方不再是简单的目标任务导向，而是持续发展导向。在这种新型关系中，如果组织要赢得员工的忠心，不仅要提供有竞争力的薪资，还必须为员工提供发展的机会，以及提升快速成长的能力，这既是对组织的新要求，也是对管理者的新要求。因此，管理者需要有激活组织和激活成员的能力，一个成功的管理者应该是一个善于培养人的人，是一个能够让人相信自我并热爱工作的人。联想的“大发动机”与“小发动机”们就是这样的管理者，我期待同事成为“发动机式”的管理者。

陈春花

2014年6月19日

第五封信　向自己挑战

题记：我们的意义从来不止于增长，但是没有增长，我们就失去了存在的意义。

当我们明确了未来三年的战略方向后，什么能够保证这些规划的数字变成现实呢？途径只有一个，那就是我们自己——我们的志向、我们的心智、我们的行动。

“向自己挑战”，这是我对我们公司和同事的期望。今日我们能聚在一起，能借助公司的平台就职于这个充满机遇和变化的市场，源于公司之前32年的积累和沉淀。但是如果我们不能自己做出贡献，公司沉淀的这一切都和我们无关，属于我们自己的东西并没有真正呈现出来。如果我们对自己有明确的认识，如果我们觉得自己是优秀成员，如果我们觉得还有很多力气没有被释放出来，如果我们内心还有埋怨和负向的情绪，那就表明我们还未证明自己，也还未创造属于我们自己的辉煌。

最近三年，行业发生了巨变，一方面源于行业自身发展的影响，另一方面源于市场环境特别是互联网技术发展的影响，以及消费者认知发展的影响，这些发展虽然带来压力和挑战，但更多的是变化和机遇。如果我们不能理解这些变化，不能利用这些变化获得经济上的增长与能力上的提高，那么对变化与机遇来说，我们就没有价值了。从这个意义上讲，行业和环境大规模调整的时候，正是企业可以大规模发展和增长的时候，看看最近三年来一些优秀同行的发展，就会理解我所说的含义。

要么转型，要么灭亡

对很多人而言，转型并不是主动的选择，而是被动的、迫不得已的选择，这是互联网经济造成的现实，我们公司一样不能幸免。整个中国农牧行业持续与成本、疫情、全球贸易以及环境苦战，我认为，其原因就是转型的动作太慢了。农牧行业以往基于养殖户的评价来理解价值，基于饲料技术来创造价值，基于料肉转化来界定价值，没有真正从产业链、最终消费者价值来评价、创造和界定行业的价值。仅仅是养殖环节，也在很大程度上取决于经销商与资金、原料采购的协同效率，而非真正的养殖效率，更不用说对种、动物保健与福利、技术等这些关键要素的理解和把握。

要让农牧行业具有持续价值，一定要真正理解消费者，一定要真正把消费者作为思维的起点，作为行业整体价值的依据，一定要真正协同产业链上的所有成员，基于消费端创造价值并分享价值。对照这样的变化，我们做得如何呢？

“向自己挑战”，我想将其作为三年战略规划期中的核心主题，为此可能会让我们很不舒服，会让我们丢掉过往的经验和优势，或让我们重新变成一个小学生，会让我们接受不同的合作者对我们提出的不同以往的要求。这需要我们真正地做好准备，而准备的基础就是我们内心是否有足够的愿望，并愿意做出彻底的改变。

我们是饲料销售量排在世界前三的企业，也是多年来中国饲料销量第一的企业。引以为傲的是，在过去的32年里，我们一直坚守着自己的理念：为耕者谋利，为食者造福。最令我们骄傲的是，我们拥有超过10万户

的伙伴数是我们的根基所在。但是，正是这些我们引以为傲的伙伴，今天遇到了挑战，无论是养殖环境、养殖技术还是养殖规模，都将面临巨大的调整，我们真的能够与他们一起接受挑战吗？

这么看来，转型的关键是我们而不是养殖伙伴，我们是否有能力让由我们引领的价值链具有稳定的、持续的成长性？我们是否有能力通过增长带领价值链成员与变化共舞？我们是否有能力融合产业资源为价值链成员提供增值服务？我们是否有能力在挑战中把握先机？这些问题的答案就在我们手中，就在各位新希望六和的同事手中。问题是：你准备好做出改变了吗？

在过去的一年里，不得不淘汰落后产能这件事让我很痛苦，这一举措影响了很多人的生活和发展，也影响了合作伙伴的发展和选择。每当遇到这种情形的时候，我都在内心反问自己，这样的情形难道不可以避免吗？我在心里回答说，如果这些落后的地方能够奋起转型，是可以避免的。这时，我会想到阜新一体化和庆华及团队，会想到荣山和鲁西北团队。我记得2013年7月第一次到阜新调研，那时看到的经营情况惨不忍睹，仅仅不到一年的时间，庆华和团队就闯出了一条路，让我们看到了从未有过的成效。有人告诉我，禽产业在原有的一个大的行业逻辑中很难突破，但是荣山和鲁西北团队就不受这个环境和逻辑的影响，创造性地做出了自己的业绩。

我和畅来到北京新科——一家曾经亏损超过6年的公司，玉岭和新科团队全力转型经营和管理，用“目标激励、积极开拓、相互补位”的新策略，抱定破釜沉舟的决心，只求职业生涯中做一个真实的自己，也一样迎

来了丰硕的成果。来到禽肉食品事业部，与同事快乐地品尝他们新创的各种食品，望着每个同事脸上欢乐的笑容，我几乎看不到400天前与他们对话时那种焦虑、纠结与不解的神情。现在蒋凯和小伙伴们用全新系列的产品、四个月美好的业绩以及市场感知到的变化与我们交流，虽然知道转型之路还需要更多的努力和坚守，但是他们依然对未来充满信心。来到青岛田润，景全与同事用“负重奋起、突破取胜”的信念激励他们，让我看到前行的动力和翻转的可能。

就是这些一线的同事让我看到：没有什么挑战能够面对一种决然前行的付出。当我和主动转型、持续努力的同事站在一起时，我确信，是我们开拓了自己的未来，我相信三年的战略规划一定能如愿达成。

以未来决定现在

人们总是惊讶于那些在任何时候都能在市场中获取主动权的人与公司，但是大家并未认真地思考过这种现象说明了什么。一方面在人们的认知中，未来不可预测；另一方面人们不得不承认，如果没有对趋势的判断，就无法拥有主动权。那些获取主动权的人与公司就是因其能够把握趋势。

也许我无法说清楚未来是什么样，当我迷茫的时候，我会问自己我的目标是什么，有了目标就可以让我远离现实的迷茫。我如此明确地和大家一起再次确认我们的愿景：为打造世界级农牧企业和美好公司而奋斗，是因为这一愿景能带动我们思考未来，转向全球，成就内心的善。

按照摩尔定律，机能一定会不断进化。那么可以确信的是，未来绝对与过去、与今天完全不一样。这是一个明确的判断，促使我们一定要用未来作为思考的起点，用未来作为今天做出选择的起点，用未来做出现实的判断。在我看来，如果我们还用过去的眼光看农牧行业、看养殖、看饲料，一定是不对的。只有站在全新的视角审视和观察我们所处的行业，我们才能找到进化的趋势和变化的机遇。

我拥有第一部手机时还是在20世纪90年代中期，大约20年过去了，手机已经成为移动终端，而不再是通信产品。虽然我和一些人一样等待iPhone6带来惊喜，但是往远处想想，再过20年iPhone是否还存在？如果还存在，那只能因为它能引领用户的期待，给用户带来惊喜。乔布斯说：我们不是在满足用户的需求，而是在做伟大的产品。这意味着苹果一直引领用户，并用前瞻性的能力，让苹果保持领先的优势。

我和继涛来到昆明的希望公司，这是希望集团首次尝试省外市场的两家公司之一。它在22个春夏秋冬尝尽起伏跌宕，而今迎来全新的开始。走在朴素的厂区中，感慨同事推陈出新的创造力，从质朴中走过，向新天地迸发，美好就会常在。国明和云南片的同事用每个努力和行动，让我相信一定会看到大家再次崛起、再创佳绩的到来。我常常想，22年光阴的故事，一定会有沉甸甸的收获：化解未知、消除障碍、拓疆建功、感恩成长，这不是22载烟云消散，而是8000个日夜的卓越成长。

来到江西片区，这是公司另外一个根植市场22年的区域。时间本身就是一种尺度、一种沉淀、一种说明。靠着自己的毅力，克服所遇到的困难，只为把希望的种子，在赣江两岸植成大树。我喜欢这种韧性，用蜀之

精髓，融入每寸光阴，虽未能如初设想般顺利，但终在坚守和超越中迎来昂扬之势。时光斑驳的碎片映射在厂区，刻着风霜的画面一定会成为记忆，看着德全和江西片区的同事专注于付出、专注于做事的习惯，我很感动，也很开心。是的，我们不纠结于过去，我们专注于未来、专注于成长，未来就会属于我们。

回到总部的日子里，我问自己，如果公司不在22年前走到省外，如果公司不在16年前迈出国门，如果公司不在9年前强强联合，我们能否还有今天中国第一、世界第三的位置呢？我相信是不可能的。正是这些多年前的选择，让我们今天有机会参与到国际化、全球化的格局中，正是当时对“未来”的选择，让我们今天能够去发展和超越。

“向自己挑战”一直是我们的精神，这种精神从未离开过公司发展的每个阶段。如果能够传承我们内在秉性中的能量，就足以推动我们改变现在，拥有未来。

“改变”会成为我们最大的资产

三年战略规划的确定，表明我们在做一件农牧行业今天需要做的事——“基地 + 终端”。我们进行了深入的讨论、仔细的分析，去理解和认知消费端对产品和产品可靠性的要求，去理解养殖端的效率、痛点和瓶颈在哪里，去认知我们自己的困难、问题和资源的状况。最令我开心的是，我们已经上下同欲，达成共识。

我认为这样才能做出真正的改变，才能真正设计出行动方案，才能在

看到挑战的同时看到机会。在很多场合，很多人都问我，农牧企业转型到消费端最大的挑战是什么？你的对手是谁？我可以清晰地回答，转型最大的挑战是我们自己的思维方式和过往的经验，而我的对手就是我自己，所以“向自己挑战”就是我们对这些问题的回答。

所有的未来、所有的一切都要借助转变才能拥有，李健熙曾经带领三星历经10年的变革之路，用“除了妻儿，一切皆变”的理念改变大家，这10年的变革成就了三星当今在全球市场的地位，更重要的是改变作为三星最宝贵的资产，让三星渡过了1997年亚洲金融危机、2008年的全球金融危机，以及技术引发的多次重大挑战。

我希望我们也开始将改变作为最大资产而行动起来。改变与经营结合，能形成更有效地服务于“两端”的形式，为市场服务。“福达计划”、渠道大变局、食品创新，云动保体系与可追溯体系的打造，划小核算单元与组织激活等，就是一系列改变的具体行动方案。要真正改变，只有不断地推动每个业务单元，使每个支持单元做出改变，我们才能真正拥有可持续发展的核心资产。

我回到团队中以来，这一年多时间，非常希望能唤醒我们的企业家精神，重新激起伙伴主动改变现状，并信任自己和团队成员，创造出真正伟大产品的热情。所有创新的成果——出乎意料的肉品、全新的生产设计以及引人入胜的可追溯体验，都将重燃我们与顾客之间的情感联系。

“向自己挑战”，让我们看到全新的机遇，理解自己的能力超乎自己的想象，更窥见全新风景的美好。这个时代的机遇，完全取决于我们的行动以及行动背后的观念。创造价值的资源要素从未如今天这般丰富与多样：

个体的创新、资源的流动、需求的细分，这一切叠加在一起，让一切皆有可能。

阿里巴巴的奇迹让更多人看到财富的神话，而我更愿意将其理解为创造的神话，那种与时代共舞的行动神话。生活在这样一个时代的你我，是否真的能够拥有这个时代最大的资产（即改变）呢？

转引芒格给毕业生的一段话："《天路历程》中那位真理剑客老年后唯一可能说出来的话'我的剑传给能挥舞它的人'"。公司新时代之剑已呈现在我们面前，我相信这剑也将传给能挥舞它的人，那个人就是改变之后的你。

陈春花

2014年9月30日

第六封信　做好现在，未来就不远

按照中国人的习惯，2015年从春节假期后才正式开始，虽然我不是很喜欢这个习惯，但是接受这个事实，所以打算写这封信给大家，作为开年的第一次交流。

我曾用“正在发生的未来”来描述我对2015年特征的认知。“正在发生的未来”意味着现在所发生的一切具有未来的属性，未来本身就是现在。这样说似乎有些拗口，但这的确是一个真正要面对的事实，那就是未来正在现实中不断发生和生成：互联网不再代表过去，而是代表一切可能；存在不再是单纯的现实，而是变化的现实，存在本身就是变化。

这样的环境特征，就要求无论是企业还是个人，要有能力与变化共存，要能组合变化的要素，以及具有未来属性的能力，要真正寻求核心价值并有能力让核心价值最大化。这样的理解，让我对2015年的经营环境做出了判断。从经营的宏观环境看，关键词是“互联与融合”“线上与线下”“知识与资本”。从经营的微观环境看，关键词是“生产效率”“回归产品”“与顾客互动”。这些关键词在年会上做过诠释，但是更需要我们用行动和运营的选择让顾客和合作伙伴感受到。

最近为了推进公司创新事业体，我接触了一些创新商业模式的朋友，看到围绕顾客价值创新的选择所迸发的价值与增长，我深受鼓舞。在与他们交流的过程中，他们对市场的理解、对顾客价值的理解、对每天所做事情的理解让我深受感动。很长一段时间，人们总是谈论互联网的焦虑，新常态下转型的困难，增长乏力所带来的困惑等，但是通过和这些朋友交

流，我看到的是无限商机、巨大的价值创造空间、整合资源所带来的可能性与想象力，以及每天的进步。

2015年，我们该采取什么样的认知展开自己的工作？我们该如何让制订的计划有效地落实？我们该怎样寻找到机会、可能与价值空间？我把自己的想法与大家做个交流。

一、为目标去寻找资源而行动

年初总是要围绕着计划开启工作，所以我想先和大家谈谈目标与计划。在《管理的常识》[1]一书中我专门拿出一章写计划管理，就是因为计划管理是所有管理的基础，也是我们开展工作的起点。我需要大家与我一样理解目标。目标是我们工作的起点也是终点，对目标的理解是极其重要的。多年的管理观察发现，人们总是希望目标合理，但是目标一定是不合理的，因为目标是对未来的预测，而预测无法合理。

基于自身的能力和资源设定目标，也许目标能够实现也相对合理，但是要知道，当目标实现的时候，也许你的企业已经被同行和市场淘汰。对目标而言，不是探讨合理性，而是探讨必要性，这是计划的第一个特性，也就是目标的特性。

目标并不是关键，关键是实现目标的行动，也就是寻找资源的行动要合理，只有行动合理，目标才会实现，行动合理是计划的第二个特性。从某种意义上讲，计划就是行动的安排。

我希望各位在开年工作开始的时候，好好问问自己，所安排的行动与

目标是否关联？对目标所需要的资源和投入，是否清晰并能够做出努力？2015年的我们，实现增长是根本性的目标，各个业务板块、各个团队成员是否为增长采取必要的行动？是否做出切合目标的资源选择？是否与影响增长的关键资源（顾客）在一起？这些问题的答案，我期待你已经很清晰并落实到日常工作中。

二、市场份额的重要性远大于市场本身

我们在持续划小经营单元，其目的就是要我们有能力贴近市场、贴近顾客，实现市场份额的增长。一段时间以来，我们只是关注销售实现，只是关注考核指标的完成，没有真正关注市场以及市场格局的规划和变化。我们所处的行业在最近几年里会发生一些根本性的变化，比如行业资源的集中度会更高、行业总体规模发展会遇到瓶颈、行业发展的关键要素转变等，这些改变对企业能力的要求具有极大的挑战，但同时也是行业调整和重塑的机会。

能够在这样的行业变化期间居于有利地位的企业，一定是拥有市场地位的企业，正如彼得·蒂尔说的那样：市场有可能被低估，但是份额代表着一个团队对市场的掌控力。

因此，我需要每个区域市场的同事理解这一点，我们不仅仅要完成销售任务，更重要的是获得市场份额；我们不仅仅要服务顾客，更重要的是服务顾客的增长；我们不仅仅要实现考核，更重要的是拥有规划市场的能力。

我们已经在多个区域市场布局，总部持续推进专业能力打造、区域能力打强的工作，这就要求我们真切理解“强基、固本”策略的内在含义，真正释放出专业能力与区域能力组合的竞争力，真正释放出为顾客创造价值的能力。福达计划已经开始了第二阶段的工作，这个阶段的核心就是福达计划的落地执行，就是区域能力打强的专业化展示，就是让我们可以与市场优质资源组合在一起的方式。无论是专业能力打造，还是区域能力打强，其目的都是与市场资源有效组合，从而获得市场份额。从这个意义上讲，总部与区域的协同是一个非常关键的要求，请大家从这个层面理解彼此协同的效能，并认真落实到各自的行动中。

三、离开竞争才可超越竞争

我在山东片联年终大会时告诉山东的同事，一定要离开竞争；2015年元旦献词的时候，也选择以“超越竞争”作为标题。我之所以如此强调离开竞争以及超越竞争，是因为竞争并不会给你带来任何价值，相反会让你迷失方向，从而忘记自己需要创造的价值。

互联网技术让很多人焦虑，焦虑的原因是大家认为互联网技术会颠覆和淘汰传统企业。但是，我没有因此焦虑，因为在我看来这不是根本原因，因为淘汰经营者的不是技术，而是顾客，忘记顾客，注定失败！只要你愿意投入，总会有人帮助你解决技术问题，因为拥有技术的人总是有的，而最终只有满足顾客需求的技术才是有价值的技术，才是我们每个经营者真正需要追求的东西。是否以顾客、客户的需求为导向才是最重要的，我之前写过一篇文章告诉大家：互联网不是关键，关键是走到顾客

端。

我特别强调要离开竞争，就是因为竞争与顾客之间没有直接关联，竞争在很大程度上发生在企业与企业之间、同行与同行之间。当你重视竞争时，你可能会沉迷在自己以及同行之中，此时你一定会忘了顾客，忘了你最应该创造的价值。

对山东市场，我们已经耕耘超过20年；对四川市场，我们已经耕耘超过30年，时间说明这些市场已经发展到一个相对成熟的阶段，一定会有很多同行也因此得到发展。在这样的市场中，顾客价值创造显得更加重要。春节前，我去看了湖南片区、陕西片区，埃及、土耳其以及波兰市场。走访这些市场的时候，发现做得好的片区都有明确的顾客价值创造策略，都会采取与同行不同的市场行动，都能创造属于自己的独特价值。这就对了，今天企业要发展，一定是要离开竞争、超越竞争，一定不要用竞争的思路和策略做事，更不要把竞争作为一种能力来培养，而是要培养自己离开竞争的能力、合作的能力，以及共同创造价值的能力。所以要求我们的团队一定要在离开竞争的层面上做出策略选择，要在独特价值创造上做出选择，要在顾客端做出努力，要在价值链合作上做出努力。

四、拥有增长型的思维惯性

最近几年，我在多种场合给大家做培训，谈论转型与增长的问题，其中一个观点就是，组织需要有增长型思维惯性。要想组织有增长型思维惯性，首先需要管理者具有增长型思维惯性，因为人的思维惯性决定人的选择和决策，组织的思维惯性决定组织的选择和决策以及组织的方向，所以

要想增长，首先要解决的是思维惯性问题。我再帮助大家重温一下增长型思维惯性是什么。

先来看非增长型思维的表现：完成指标，不要冒险，谨慎从事。有时候我与经理人讨论，完成KPI是否就完成了任务？我一直非常欣赏美的集团的经理人团队，因为在与他们合作的过程中，发现他们总是把完成KPI作为最基本的要求，从不把KPI作为最高目标。我想美的集团能够持续发展成为最具影响力的公司的根本原因是，美的人在用增长型思维工作。增长型思维的特点就是：拓展自己的视野，发挥自己的想象力，努力去做。

前段时间，网上讨论“去KPI”的问题，很多人认为这是不对的，但是如果以增长型思维惯性和非增长型思维惯性判断，我觉得“去KPI”的观点没有什么错误，甚至是对的。因为如果经理人仅仅是为了完成考核指标而工作，仅仅围绕着考核指标进行行动选择，这是典型的非增长型思维。KPI作为一种管理工具有其存在的价值，但是作为管理者，最重要的是创造顾客价值，实现增长和企业的成长，围绕顾客价值创造而工作，这样的话我相信KPI会自然实现。

为什么拥有增长型思维惯性这么重要？这是因为我们需要学会寻找机会，在机会中解决问题，并在机会中成长，而拥有增长型思维就可以拓展你的视野和想象力，就可以让你不断超越自己，一路向前。我们需要学会从外而内地反观自己，而不是由内而外地做出判断。比如，我与大家反复交流如何用食品价值提升产业价值的问题，如果从饲料行业看，中国总体规模在下滑，竞争在加剧，但是从食品行业看，每年需求都在增长，而且还未产生强有力的企业品牌，更大量的肉食产品都在区域市场，并未占据

全国市场。所以，从食品端看，会具有巨大的增长空间，而从饲料端看，就需要做出彻底的结构转型，才会找到可能的空间。

最近让我深受启发的莫过于《从0到1》中所阐述的观点，该书作者彼得·蒂尔的15条成功准则的第一条就是“不断自我超越”，“自我超越”的方法论在于：跳出目前的逻辑框架，在一个升级的极大空间和时间维度上，对世界重新梳理、再建，从而获得一个更高维度的视角，并发展出策略。这个观点与雷军在集团年会上的讲话观点一致，也就是如何升维或者降维的策略。我借用这两位成功的创业家与企业家的观点来启发大家，一定要不断实现自我超越，如果我们做到了，2015年就一定属于我们。

陈春花

2015年1月30日

[1] 此书已由机械工业出版社出版。

第七封信　每种成长都需要战胜艰辛与自我

昨天深夜，我安静地想如何为2015年新入职的员工写寄语，关于成长的话题跳了出来，而对成长本身的理解，自然成为我想与大家交流的核心话题，所以我把给新员工寄语的主题作为与各位交流的标题。

2015年上半年已经过去，这半年我们进行了更深入的改革与调整，年初确定了全新的组织结构，持续拆分结构从而保持组织创新的活力。我们搭建了四大创新平台，构建了专业职能公司化的体系，正在推进内部员工创业计划，加快区域竞争力的打造，以及战略的彻底落地与实践。这半年我们开始重拾信心和尊严，我们真正走向战略转型深化的过程。

与大家一起成长的过程，让我深深感受到一些艰辛、一些痛苦、一些变化，这些感受让你我更加紧密地在一起，也让我们加深对自己和对变化的认识。现在无论是海外中心的拆分，山东片联的一体化重组，还是福达计划的深化，新业务平台的组建与合作，每个变化都带来阵痛与挑战。可喜的是，接受变化与适应变化在公司内部已经成为常态，也许一些改变还需要时间去深化，最让我开心的是，大家已经不再拒绝变化和惧怕变化，即便内心有冲突，但是行动上提速已经成为文化取向的共识。我们所做的这些努力，市场给予了美好的回馈，这些回馈再次让我们理解：市场乐见做出改变的公司，而我们让自己成为改变者。

正是在2015年年中，我打算和大家谈谈我最近看到和想到的一些事情，也对半年的工作做一个梳理，明确接下来我们要走的路。

始终对变化保持敏锐性

6月24日《中国企业家》杂志对永好董事长做了一次普鲁斯特问卷调查，第十个问题是：“如果您能选择的话，希望让什么重现？”永好董事长的答案是：“我希望再年轻20岁、30岁、40岁、50岁，成为90后甚至是00后，当一个新的创业者，在新的格局下，成为‘大众创业，万众创新’的积极参与者，或许再过10年、20年我会有新的格局出现。”看到这个答案，你眼前一定看到一个这样的人，他敏锐地感知这个时代的变化并永远走在时代前端，永葆青春，这也是他被誉为“常青树”的根本原因。

把永好董事长的“答卷”分享给大家，是想让大家理解对变化保持敏感性是极其重要的一件事。很多时候，观察那些成功者以及成功的企业，都会发现这个共同的特征：谁能够适应市场的变化，谁就能基业长青。

5月底我到美国参加女儿的毕业典礼，我和女儿、妈妈一起去看了迪士尼的音乐剧《狮子王》，完全被打动和震撼。人偶一体的设计理念独具一格，在剧中的各个角色都有自己的性格化偶像。老狮子王穆法、小狮子辛巴、大管家沙祖、疣猪彭彭、狐鼬丁满以及土狼等都是演员穿着偶装，操纵着木偶边舞边唱。人和偶完全融为一体，感觉人是偶的魂而偶是人的形，合起来就成了鲜活的角色。在观看的过程中，我深深地被迪士尼驾驭创新的能力所折服。

回放一下迪士尼的发展历程，与变化共舞的能力带领这家公司度过近100年的岁月。1920年迪士尼开始投身创业的浪潮，1928年推出世界最早的有声动画片，创造了米老鼠这个主角，掀起了热潮。随后迪士尼推出了

世界上第一部动画长片《白雪公主与七个小矮人》，直到近100年后的20世纪90年代，推出世界上第一部数字技术的动画片《玩具总动员》。在2015年迪士尼推出的真人版《灰姑娘》一样令人瞩目。迪士尼就是这样，始终拥有着同时代作品中最好的视觉体验、最强的创新展示，以及对文化行业最独特的商业模式的打造；融合技术、顾客需求与文化价值的能力，让迪士尼始终走在行业的前端。

公司如果要持续经营，就需要对变化保有敏锐性，不要认为变化是一个阶段的需求，是某个特定时期的选择。有人曾经问我："什么时间去做企业转型比较合适？"我回答说："企业转型是一个持续性的任务，需要贯彻始终。"是的，变化是个永恒的话题，没有人可以回避。我们已经持续转型整整两年的时间，现在初步看到了转型的效果，这时已经有一些同事反馈给我建议，是否应该调整一下策略，不要让大家总是在变革中、转型中，这样长期持续，大家会受不了。另有一些同事对正在展开的、更深入的变化觉得动作太大了，写邮件给我，建议应该缓一缓。我倾听大家的建议，也观察每个区域和部门的行动，觉得有必要与大家明确这个话题的结论，那就是必须持续变化与转变，因为停滞就意味着已经落后。永好董事长如此，迪士尼如此，我们更没有理由不如此。

落地实现才是王道

最近，有关互联网思维的争论喋喋不休，有人认为必须有互联网思维，有人认为根本不存在互联网思维，每种观点的持有者都有充足的理由阐述各自观点的正确性。因为这些争论，会有同事和学生来问我的观点，被问多了，我也不得不对此做些思考。

是否存在互联网思维真的那么重要吗？两年前我要求公司开放平台，做“新希望六和＋”，两年后全社会都在谈开放平台“互联网＋”，我们开放了自己的平台，展开了与统一方便面、永辉超市、京东商城，和创科技、佰镒通等的合作，让我们有机会转型到养殖数据端、食品消费端。在这两年中，你可以看到几乎所有企业都在开放平台，相互叠加，形成了产业互联网的全新格局。所以核心不在于提出的概念，而在于落地实现的效果。与其纠结概念，不如切实地执行自己的战略选择，集合一切可以集合的资源，回归到市场与顾客的核心价值中。

比尔·格罗斯（Bill Gross）在TED的演讲中讲过两段话，让我印象深刻。一段是他转述拳击手泰森的话“每个人对一件事情都有计划，直到他脸上挨了一拳”，另一段是“一个团队的执行力很大程度体现在它适应客户打在他脸上拳头的能力，客户是真正的现实主义”。在研究和实践中，他发现，团队执行力对于一家成功公司的重要性而言，其关键性占了32%，仅次于“时机”，排在第二位，远高于“商业模式”和“融资”这两个关键因素。

这里面想表达的含义非常清楚，商业模式以及对概念和策略的把握的确很关键，但是更关键的是团队执行力，落地实现才是关键，而不是概念本身。

两年后的今天，我很少在内部再提“新希望六和＋”的概念，我更关注和在意这个模式落地执行和策略实现的情况。你可以很骄傲地说“＋”这个概念我们早在两年前就已提出，但是两年过去了，真正需要评价的是结果——实现的结果，而不是概念的超前性，或者概念本身的含义。

在战略转型中，我们确定了很多策略，比如“福达计划”“云养殖”“产销分离”“新区”“划小经营单元”“产品瘦身”“海外平台”“基地建设”“创新事业单元”等，各个区域与事业单元还有一些自己细化的策略。这些都是很好的选择和概念，重要的是如何把这些策略一一地落地实现，而不是停留在策略创新或者概念创新中。

禽肉事业部在最近一年的变化，让我看到执行落地的效果。李兵亲自督促，蒋凯带着团队一点点抓落实，从2014年最后一个季度的“奔跑吧兄弟”开始，一个一个小分队，真正从渠道深化、分销转型、产销分离后的供应链管理、新客户开发、肉食产品转型与产品力提升入手，把事业部与生产工厂、事业部与分销渠道、事业部与合作伙伴、事业部与每个成员结成一个有价值的网络，持续地执行与落地，让2015年上半年的业绩有了大幅提升。禽肉事业部的变化同样说明，一个好的策略、好的想法，只有加上超棒的执行力，才可能获得成果。

福达计划的推进让我看到另一个值得骄傲的执行团队。在2014年整体设计、分步实施的基础上，2015年福达计划在曹博士的带领下，组合和创团队、片联与区域、经营管理部、饲料管理部、财务与人力资源、信息中心，在大家的持续关注和帮助下，以更快的速度覆盖和推进。目前福达在线的数据每天都在以一个比较好的势头提升，而两个月前确定展开的“禽福达”更是发挥了执行落地的功能，让公司拥有了更加全面的养殖数据及动态把握的能力。

公司中期三年战略规划的核心是“基地＋终端”，战略选择、战略规划确定之后，落实基地建设是衡量区域和片区的标准。2015年上半年，山东

片联展开了结构重组，围绕着一体化的基地建设，开始了全员竞聘以及结构重建，这是一个富有挑战的行动，邓成带领着山东片联的同事，克服一切困难，坚定地推行下去，才让我们看到聚焦山东市场基地建设的可行未来。

2015年，我们设立了一个新的一级部门SHE，把食品安全、环保和健康管理提升到总部高度。维才与龙海带领着新组建部门的同事，一方面组建部门的团队，另一方面展开全公司的食品安全体系建设和提升完善工作，不到半年的时间，已经把我们自己的食品安全体系提升到一个新的高度，并以更高的标准推进和展开工作。

成都片联的稳健发展一直让我欣喜，年初遭遇川南人事的动荡，但是上半年依然实现量利双增。继涛带领成都片联的团队，持续展开营销升级，合作社模式基本成形，川渝、两湖、云贵已建成20多个合作社，正在打造全新的养殖基地和渠道；金融服务创新再上新台阶，在行情低迷、养殖户融资困难时，为养殖户提供了极大的帮助，已为养殖户融资近亿元；半年时间里养猪大学培训近80场，与客户互动体验营销模式收效良好，坚持打造产品力更是让成都片联获益良多。

华北片联2015年上半年取得了超乎预期的佳绩，上半年量利同增，总利润完成率为387%，其中鲁西北、京津冀超额完成全年的预算。玉岭带领华北团队在降低成本、鸭线盈利、一体化推进、后勤人员精简等方面打攻坚战，每个核算单元都在成本、产业价值和有效经营上花功夫，打了一场真正的翻身仗。

上述经营单元所取得的成效，如果分析其背后的原因，都是因为更注

重落地实现，更贴近市场和顾客，更关注行动的成效。相反，还是有一些同事没有把落地行动作为根本选择，结果是跟不上公司变化的步伐，无法取得有效的进步，我期待他们做出调整。

开放合作是对每个成员的要求

我刚从德国的PHW集团和法国的科普利信（Cooperl）集团回来，这两家公司都是本国最大的肉食品产业一体化公司。PHW集团已有超过80年的历史，在80多年的发展历程中，PHW集团一直本着开放合作的心态发展自己，给我印象特别深的是，当我走进公司办公楼的走廊去CEO的办公室时，我看到走廊的墙上悬挂的都是与合作方交流的照片，我竟然看到几个月前CEO来我们北京办公室的合影照片。这虽然是一个小小的细节，却折射出他们所具有的开放合作的心态与习惯。

与法国科普利信集团交流，另外一个细节令我印象深刻。我们抵达的时候，刚好遇到科普利信集团举办年度最重要的活动，董事长和CEO一再道歉，说他们不能够全程陪同，我们在最后一天进行了会议交流，交流时我才知道他们最重要的活动是合作社的年度千人大会，其中有核心合作社成员200人的内部交流会。在年度千人两天的大会中，运营班子充分与200名核心成员深入交流，倾听他们的意见和建议，就公司战略以及近期规划达成共识。董事长很骄傲地告诉我们，公司的合作社已经有50年的历史，50年来都是这样的交流与信任。在法国的几天，每天都马不停蹄地看各种工厂，最后一个环节是参访科普利信集团的专卖店。店内的肉食品琳琅满目，店员笑容可掬，他们每个人都承担着多个角色，从与顾客沟通到

后台开发产品、管理仓库以及摆设柜台，看着他们前后台流畅应对，我知道每个成员都在协同高效地工作。

两家企业的参访和交流，同时在说明这一点：开放合作是每个成员都需要做到的事情，从董事长到一线前台和员工，只有每个成员真正合作开放，才会让组织变成可开放合作的平台，否则组织变革是一句空话。

我们成立创新事业平台有半年时间了，在此期间，照江带领几位年轻员工组成的工作团队，再加上与和创科技、佰镒通等互联网公司的开放合作，很快我们具有向“云养殖”以及食品供应数据化发展的平台与能力。庄悦的“刀客联盟”让我耳目一新，借助于专业技能的合作互动，让“滋生活”有了新的想象空间。崇星与闫博士用最快的速度，把养猪专业能力在公司内部培育起来，并组合外部的资源，让猪产业的专业化能力得以提升。兴垚与希望金融的同事设计好系统上线，3月18日正式上线，6月18日融资额就突破1亿元，截至目前高达1.22亿元；累计为251户养殖户或小微企业提供了融资服务，资金完全从互联网平台募集。这些成效有赖于开放与合作，有赖于每个成员理解开放与合作的价值并渗透到自己的行动中。

从公司内部来看，每个成员的合作开放意识与行动更是同等重要。农牧行业发展到今天，需要以更有竞争力的成本、更可靠的品质以及更便捷的方式为顾客创造价值，而农牧行业本身的特点决定需要在产业链的效率上获取竞争力，而我们本身就是一个选择产业链发展模式的公司，只有内部开放合作，整体效率才有可能获得改善。

有时候，也许对外开放合作相对容易一些，因为外部的差异和相对界

限，会让大家觉得比较好接受。对内部而言，一方面因为管理习惯导致的界限隔阂，另一方面因为心理契约的障碍，对内开放合作反而显得没有那么容易。几年前在华为参与华为内部培训，我记忆深刻的是，任正非要求华为高管学会“灰度管理”，我和华为的管理干部进行了充分讨论。任正非说：“一个领导人的重要素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。一个清晰的方向是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出的，方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度是使各种影响发展的要素在一段时间内和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。”我想其核心就是要管理者能够协同工作，开放包容差异以达成合作的效率。

自我批判：恐惧造就伟大

这句话是我在理解华为时得到的，原文出自《下一个倒下的会不会是华为》一书。任正非曾经说：“华为成功的奥秘就是我们很好地应用了‘热力学第二定律’和耗散结构理论，不断地加温，又不断地耗散，只有这样，华为才能保持20多年的战斗力。”在任正非的文章与讲话中，我们很少感到与听到他对华为的自豪感和满意度，我们感受的大多是焦虑、忧虑和自我批判。

我之所以和大家谈论这个观点，是因为我们需要用自我批判的眼光对待自己。两年来的转型与变革，大部分阻力都来自我们自己，包括我们曾经积累的优势、能力与经验。虽然禽肉事业部在2015年上半年取得了非常

好的业绩，但是产销分离所要达成的协同效果还未如愿；上半年公司的业绩不错，但是用食品消费者思维导向牵引整个业务体系的习惯并未真正形成；行情逻辑、数量习惯以及管理导向依然在内部盛行；自我感知、经验主义依然是很多管理者习惯性的选择。

与大家合作的这两年，我总结转型的阻力，其核心都来自不肯对自我做出否定和超越，主要表现在四个方面：第一，过于迷恋已有的核心竞争力。30多年公司所积累的核心竞争力——饲料，让大家习惯了用饲料的逻辑判断一切，很多同事习惯于规模与成本之间的逻辑，习惯于依赖行情进行经营选择，但是市场已经改变，行业与产业格局已经从饲料转向食品端，可靠性成为必要条件。两年来我们做出了调整，但是否定自己的确不是一件易事。第二，管理者自己已经落伍。无论是行业评价标准的改变，还是互联网技术带来的改变，对管理者能力的要求都发生了根本性改变。任正非之所以要求华为内部建立自我批判的文化，正是因为技术与市场的变化要求每个管理者自觉地跟上变化，否则是会落伍的。问题是我们自己做得到吗，特别是那些对新方向、新做法想都不想就直接否定的管理者，那些不愿意学习新知识、增加自己新能力的管理者一定要自问是否已经落伍。第三，想尽办法避免冲突。改变一定会引发冲突，但是一部分人不愿意面对冲突，这些人就尽可能避免冲突，甚至为了不冲突做出不改变的选择。第四，恐惧变化。在转型的两年中，我们的确做出了很多调整和变化，而且这些调整和变化还在继续，很多经理人会在交流时问我，我们需要变到什么时候，我只能回答：变是一个恒久的话题。任正非认为华为成功的奥秘是耗散结构理论，是因为分子的热运动总是从原来集中、有序的排列状态趋向分散、混乱的无序状态，系统从有序向无序的自发过程中，

熵总是增加的。只有接受变化并主动变化才会保持活力，恐惧变化本身是需要超越的。

不断否定自己、超越自己的确是一件难事，但这是今天对你我的要求，我知道这是极高的要求，尤其是对那些曾取得过成功的人来说，对我们这家已有33年历史的公司来说，我们习惯于作为中国最大农牧企业的思维习惯和位势习惯，也习惯于内心的自豪感，哪怕是最近几年我们处在低谷时期，我们在骨子里的这些感受恰恰影响和妨碍了自我否定和超越，所以我要特别强调这一点。

回归一线与顾客

我们面对的最大挑战就是不确定性。这个时代的不确定性远远超过以往任何时期，无论是在变化的规模、速度还是在迅猛程度上，都与过去根本不在同一个数量级上，互联网更从深度和广度上加剧这种不确定性。如何识别不确定性，并从不确定性中找到属于我们的价值，是对今天管理者的又一个要求，其答案在“现场与顾客”中。

拉姆·查兰在其书中阐述过一个很现实的观点：“随着职位越升越高，有些身居高位的领导者对客户需求的理解、对客户体验的把握，已经相当生疏了。”这一点我多少认同。随着总部迁到北京，在总部功能强化与系统化的同时，另有问题浮现出来，那就是总部如何服务一线？如何对接顾客价值创造？在我自己的经营哲学中，顾客是企业唯一存在的理由，顾客是唯一可以解雇我们和老板的人，如果被顾客淘汰，企业就没有任何存在的理由了。因此，新希望六和命中注定是为顾客而存在的，除了顾客，新

希望六和就没有任何存在的理由了。

作为一家农牧企业，产业链的价值是核心，我们能否让产业链的每个环节都有价值，我们能否为产业链的成员贡献价值，是检验我们的标准。现在的竞争就是产业链与产业链之间的竞争，就是价值网络的构建与合作，我们确定自己的战略是“基地＋终端”，就是要形成我们从上游到下游产业链的整体强健，这是新希望六和的生存之本。

我之前在年会上与大家分享过孟山都的例子，这家企业的确值得我们好好学习。孟山都经常就整个农产品产业链的各个环节（比如种植、化肥、食品加工到饮食习惯以及全球地缘政治等）进行深入讨论。通过这样的持续练习，孟山都希望提升高管的洞察力及敏锐度，及早地发现新的趋势，产生新的创意，更为重要的是，及时做出新的战略调整。基于这样的战略研讨及由此产生的战略调整，孟山都最近开始大举进入精细农业领域。公司领导层认为，借助其深厚的数据积累以及精细耕种设备的数据分析，可以帮助农作物种植户做出更好的经营决策，形成独特的竞争优势。2014年公司主动出击，斥资近10亿美元收购了意外天气保险公司，将其精细耕种设备、大数据分析模型等核心业务收入囊中。到2014年年底，该公司的精细农业服务平台已经在为美国1/3的玉米及大豆种植提供精准的相关信息，而且在此基础上推出更为高端的信息服务，并将类似的数据信息服务推广到南美、东欧等近年来农业正在快速发展的地区。这个例子非常清晰地表达了孟山都在大数据和算法方面做出的巨大努力都是为了服务其农户，孟山都因此在变化中取得了成效。

真正能够感知到变化的是一线，真正能够寻找到变化机会的是与顾客

在一起，如果能够回归一线和顾客，就会更早地感知到变化，正所谓“春江水暖鸭先知”。今天的环境与变化需要我们顺势而为，利用变化，变中求胜。如果想要寻找到解决方案，就要与顾客交流探讨，就要在一线中体验，这不仅能拓展我们观察事物的视角，帮我们判断哪些信息更重要，帮我们分析如何更好地把握胜机，还能提高我们自己和公司整体的洞察力，更早地发现新的趋势，更好地引领新的变革。

我希望以顾客为导向不是一句理念或者口号，而是真正落实到我们的具体行动和日常经营中。最近一家公司很火，它的名字叫Uber，这家公司最让我佩服的是，它总是能从顾客中来到顾客中去。2015年4月24日和25日，Uber在北京推出了一键呼叫CEO的活动。16位企业高管乘坐轿车围绕清华转，学生通过Uber应用叫车，和高管在车上进行15分钟面试。参加活动的学生非常兴奋，他们觉得近距离接触高管的机会非常难得，甚至有人从天津专程赶来，当场拿到产品经理的合约。活动结束后，一名来自北航的学生一直没有等到LinkedIn高管见面的机会，他提出活动结束后和对方拼车离开，成功地在回学校的路上得到这家公司的合约，这一活动让Uber与顾客有了更紧密的联系并且深入人心。

任何享有盛誉的伟大公司都是真正为顾客创造价值的，都是源于对“需求的未满足”的认识，这些企业的发展过程就是不断满足顾客需求的过程。今天，传统企业感受到从未有过的压力和焦虑，这是因为互联网时代使“人”的感受和体验变得更加丰富和多样，而新兴企业更能借助互联网满足这些不断被释放的需求，如果我们不能真正理解和发现顾客需求，我们一样会陷入焦虑，甚至会被淘汰。

各位看到这封信的时候，2015年下半年已经展开，新的成长同样展开，期待我们可以战胜艰难与自我，创造一个属于我们自己的新高度。

陈春花

2015年6月30日

第八封信　因生长，见未来

在一个需要依靠自己的改变应对变化的市场中，永好董事长及时提出对大家的要求；在坚持“创新发展”主旋律的时代大背景下，还必须狠抓“强内控、降成本、增效益”的专项工作，这也是我们2016年的核心主导思想。一家公司如何保持组织活力，如何避免成员陷入倦怠期，自我生长是一个永恒的话题，表现在现在的时点上，自我生长的内涵就是永好董事长所界定的这两个方面：持续转型与持续更新自我。

最近，每个行业、每家企业都在经受格局剧变的考验，如果说互联网引发了消费市场的变化，那么互联网＋则引领了产业领域的深刻革命，而现在人们谈论的工业4.0将要带来更大的冲击……这一切只是预示着变化成为常态的同时，企业需要具备全新的能力。

对新希望六和而言，同样处在这样的考验中。我们已经做出了很多调整，战略转型、业务调整、组织激活等一系列努力，就是为了让新希望六和有机会在未来的市场格局中表现出竞争力和创造价值的能力。

如果我们无法保持增长，就会失去竞争力；如果我们不能做好有效管理，夯实基础，也会被淘汰。所以，我们必须从根本上调整自己，找到生长的路径。

生长需要持续转型变革

我曾与大家分享过两个案例，其中一个是IBM。IBM作为巨无霸一直

处在优越产业的地位上，但是在它超过100年的历史中，曾经历了数次挑战。个人电脑和网络技术严重打击了它赖以生存的大型机市场，由于长期处于胜利状态，内部官僚主义盛行，反应迟钝，管理混乱，几乎令IBM解体。它不得不在1992年痛下决心实行改革，从41万人裁到26万人，公司战略也由原来的技术导向转向客户价值导向。一系列的变革转型让IBM走出困境，IBM百年的发展历程就是持续变革转型的生长过程。

IBM经过10年的转型恢复了元气，它从2002年开始进入全球整合时期。转型的根本驱动力来自市场和客户需求的改变。IBM提出需要具备为客户整合所有资源（包括自己的产品以及其他公司的产品），并创造性地为客户提供全方位解决方案的能力。此次转型主要集中于四个领域：产业模式、商业模式、计算模式和市场模式。

以IBM为例是想说明，任何公司特别是优秀的公司，都是用持续转型变革来获取自己的生长，我们也不例外。我们现在的规模还很小，这个规模如何面对外部因素、如何应对变化，是一个巨大的挑战；如果我们不做出转型与变革，不遵从于市场的规律，不了解客观发展的规律，我们是无法与变化同步、无法与时代同步的。

2016年对我们来说有更多的不同，我用三句话概括描述：第一，创造未来比预测未来更重要。第二，市场与技术的力量在改变格局。第三，边界被打破。如果深入农牧行业来看，2016年显现出与这个行业以往的特征迥异的趋势。

养殖端倒逼升级。对环境保护以及资源可循环的认知已经成为常识，人们越来越深地感受到养殖端倒逼的机制对饲料产业产生的巨大影响。更

需要注意的是，养殖端倒逼升级的情形变得越来越普遍，这则是我要特别强调的，如果找不到一个合适的发展途径，养殖端完全可以重新定义整个饲料产业。

消费端信息对称。农牧业在传统发展的过程中有严重的信息不对称，这种信息不对称导致巨大浪费，并造成产业链环节的不安全性。互联网技术带来很多变化，其中一个最大的变化是消费端有能力与生产端信息完全对称起来。另外，消费者对食品安全的需要已经到了决定产业价值的时候，产业链的信息可追溯为一种必然的选择。而信息技术的进入可以提升更有效的生产，以及减少消耗和浪费，保障生产产品的品质更高，这些因素都会改变产业格局。

产业集中度加速。目前，每年有上千家饲料企业在消失。近5年，申请破产的企业越来越多，饲料企业从以前的13000家减少到了现在的7000多家，40%以上的企业消失了，而养殖企业数量的减少会更多。这种消失有两种情况：一种是倒闭了，另一种是被兼并了。最近3年，企业之间的兼并重组非常活跃，特别是排在行业前列的企业都展开了大量的并购，使得产业集中度提升速度加快。

资本化、品牌化、跨界化、平台化、数据化。更多的资本进入农牧行业，如果以大农业的视角看，资本进入的力度更大。无论是从饲料、养殖，还是屠宰以及食品，人们越来越关注品牌建设，以品牌区隔市场并提升价值的选择越来越普遍。不同行业与农牧行业的跨界组合创造出非常多的商业模式，让这个古老的行业增添了很多新的元素。新希望、大北农、温氏等大型农牧企业都在做平台化、综合服务商的转型努力，“互联网

＋”、大数据已经成为这些企业策略的核心构成要素。

全球化、本土化。“走出去，请进来”在很多农牧企业中展开，整合全球资源，布局中国与海外两个市场，无论是原料、良种繁育、养殖技术、食品技术、品牌与服务还是资金与资源，这两个市场的对接与融合都越来越普遍。

2016年农牧行业会有以上这些不同，这些不同对农牧企业自身的能力提出了更大挑战。因此，生长是关于转型变革的选择，是自我蜕变的选择，是需要持续改变自己的选择。

转型变革一定要落地

任何变革最重要的是一定要落地，不能落地的变革只是理念的巨人、行动的矮子，这不是我们要的转型变革。转型变革不在于理念，不在于开始的时间，而在于如何落实，如何形成习惯，如何获得成果，如何被检验以及被证明。

福达计划是我们转型中的一部分，如果没有800人左右专业队伍的打造，没有养猪大学、养禽大学等产业培训的持续推进，没有实实在在的数据上线，我们所谈论的服务转型没有任何意义。养猪服务公司的设立，一个专业服务团队的积聚和打造，进一步让我们看到服务转型的又一次落地。云养殖的设立以及动态数据的上线，使得服务驱动战略转型落地，变得更具时效性和生长性。

禽产业链竞争力的提升是我们转型中的一部分，在行业整体行情没有

好转的情形下，我们取得了较好的成绩是因为一系列的落地行动以及努力。从年初“奔跑吧兄弟”开始的销售队伍打造以及渠道转型，到协同定价机制以及运营工作小组，到上海美食发现中心落成及设计，到团队能力打造及提升、新合作伙伴的拓展及深化，再到年底渠道合作伙伴VIP50的“未来营销学院”启动，一个又一个行动，让禽产业的转型落到实处，落到绩效结果上。

信息系统上线是我们转型中的一部分，我们不但在资源上倾斜，而且从上到下全面支持这项工作的推进，从大量增加人员到业务单元、财务系统的配合，以及合作伙伴的专业匹配，大家倾力打造，让这个项目有序并高效推进。

创新事业平台的设立是我们转型中的一部分，希望金融、金橡树投资、养猪服务公司、鼎橙智子投资、新和云创、爱宅良配电商、刀客联盟、食光社等一系列平台和项目脱颖而出，并取得显而易见的进步，让我们在新的发展领域找到属于我们的机会。

区域打强是我们转型变革中的一部分，在片联和区域市场展开的变革已经深入基层，无论是“基地＋终端”的战略转型，还是激活经营单元的组织转型，都让我们看到成都片联已经从饲料逻辑转为养殖逻辑，从饲料销售转向养殖解决方案的销售，从营销建设转向服务建设，这些转变使得成都片联取得非常稳健的增长和效益。华北片联探索新的商业模式，整合资源并创新服务模式，内部降低成本，外部激活资源，通过一系列努力取得了非常明显的绩效。海外的两个中心按照各自的区域市场特点，挖掘新的发展模式和运营模式，也初显成效。山东片联的组织变革更深入地展开，

在山东养殖规模和格局大调整的市场环境中，激发基层团队的积极性，克服原有的困难以及原料市场波动带来的巨大压力，在转型与调整的同时，努力保持市场竞争力，为未来奠定基础。

加大全球市场布局是我们转型变革中最重要的一步。我们在国内首创与商学院联合定制海外留学生的硕士课程，在埃及、孟加拉、印尼三个国家招收了26位同学，设计了既符合公司文化与战略方向的课程，也涵盖管理与中国文化的课程，这些学生已经完成学术与岗位实习的阶段，开始回到我们公司所在的其母国进行毕业论文研究与实践课程，相信这些本土化国际人才的培养会推动我们的国际化布局。新加坡平台的建设更有力地推动整合全球资源，特别是金融与贸易资源的平台建设，并取得了非常有效的成绩。2015年我们更是完成了入股美国蓝星公司的工作，让我们在谷物原料领域具有更强有力的基础。

在做这些转型的过程中，我们需要给基层留出时间接受和转变，需要克服不解、困难以及障碍，需要让大家把变革转型内化为行为习惯以及内心真正的需求。虽然这些都需要时间，但是经过大家一起努力，我们一步一步地走了出来；虽然这些都需要进一步深化，但是经过大家的努力，我们已经为持续变革奠定了坚实的基础。变革转型已经不再受外部影响，而自觉地成为我们的行动选择和工作习惯。

生长需要持续更新自我

我最担心的是为转型而转型，为变革而变革。衡量转型变革的标准只有一个，那就是我们是否在市场中取得了真正的业绩与增长。在互联网技

术引发变化的环境中，对企业来说，有两个方面的努力缺一不可：一个方面是商业模式创新，另一个方面是效率提升。

商业模式创新已经吸引足够的注意力，我们也身在其中不断探寻，但是我们还需要关注效率提升所带来的巨大价值。GE做了一个行业效率提升的研究报告，在其报告中，GE认为，即使工业互联网只能让系统效率提高1%，其效益也将是巨大的，比如电力行业节约1%的燃料，就是660亿美元。

再看看我们身边的例子，滨州一体化，通过全面阿米巴、设备自动化，联销计酬，降固定收入，加大考核；产销分离，成立营销公司（猪料、禽料、蛋鸡料）；全面定岗定编，精员合岗，一岗多能。在效率与成本上花大力气做出调整，截至2015年11月同比，饲料销量增长23%，利润增长43%，吨费用降低23%，人员减少15%，人均效率提升34%，人均月收入提升16%。滨州冷藏销量下降2%，利润增长138%，吨费用降低10%，人员减少21%，人均效率提升14%，人均月收入提升12%。基地养殖户效益每只增加0.4元，增长36%。

德州金珊通过流程改造，采用定时不定量与定量不定时排产，实现了生产的均衡化。解决了过去月初闲、月底赶货的问题，订单完成周期缩短1天；丁丝片生产线通过改变生产布局与流程，生产效率提高10%，节省3人；包装箱库存下降50%，资金占用量从8万元下降到3万元，库存周转天数从之前的8天控制到6天。

效率的改变是自我更新的结果，这需要我们真正审视过往做事的习惯，彻底改变固有的行为以及停滞、固化的标准。GE为了实现工业互联网

时代其核心竞争力，为了完成这1%的效率提高，确立其新的行动步骤。第一步，收集各项生产数据，并操控智能设备和机器；目前的方法就是大量使用和安装传感器，从而让机器本身变得更智能。第二步，保存、处理和分析传感器收集来的信息，尤其是面对海量的生产数据，管理人员要通过构建恰当的模型找到最关键的核心数据加以分析，这需要生产工艺经验与先进互联网技术的结合，跨界和整合的知识将变得更为关键。第三步，这是目前传统工业企业面临的最大困境，那就是要组建数据分析挖掘的人才团队，真正大幅提高生产效率，实施恰当的决策，而这些决策往往来自某些不起眼的生产数据挖掘分析所产生的灵感；在这个领域中没有预先设定好的模型可以使用，需要的是跨界人才的创新能力、协同工作，以及对不同问题的深入洞察。滨州一体化和德州金珊的同事同样在流程改造、生产数据挖掘、对不同问题的深入洞察，以及做出改变的决策和行动计划等方面，进行了仔细认真的投入，正是这些努力收获了真实的绩效，获得了真实的生长以及真正的竞争力。

内部效率与成本的水平不仅是管理本身的能力，也是一家企业真实的竞争力。我们再看看华为，分布在全球各地的14000名研发人员，可进行7×24小时全球同步研发和知识共享；在全球办公或出差的员工，任何时间、任何地点都可使用网络报销系统，在7天内完成费用结算和个人资金周转；公司财务管理实现了制度、流程、编码和表格的“四统一”，通过在ERP中的财务系统建立全球财务共享中心，具备在4天内完成财务信息收敛和结账的能力；华为的客户、合作伙伴和员工能够24小时自由安排网上学习和培训考试，采用网上招聘和网上考评；EPR系统实现端到端集成的供应链，供应链管理人员一天就可执行两次供需与生产计划运算，

以“天”为周期灵活快速地响应市场变化，客户还可以网上查询和跟踪订单执行状态；全球的电视电话会议系统，每年节省差旅费3000万元，并大大增强了时效性；在客户现场的服务工程师可以随时网上调阅客户工程档案和相关的知识经验案例，网上发起并从公司总部或各地区部获得及时的技术与服务协调，孤身在外的工程师不再感到孤立无助。客户需求是变化的，市场是变化的，同行也是变化的，因此满足变化的组织与手段需要与时俱进。质量好、服务好、运作成本低、真正解决用户的困难，依然是我们改变竞争格局的“四大法宝”。对我们来讲要实现这四个目标，必须进行持续的管理变革，其目的就是实现高效的流程化运作，确保从田间到餐桌的优质交付。

在大部分情况下，我们会把自己摆在一个与正大、嘉吉同一阵营的饲料格局中，但是如果我们用能力作为比较的标准，就需要做出根本性的自我更新，获得今天的饲料规模。中国市场给予我们机会，现在这个市场机会改变了，我们需要改变自己，才可能与机会同在。因此只有持续管理变革，才能真正构筑品质、服务、运营效率以及响应用户需求的速度这四个方面的竞争力，才能真正实现职业化、国际化，才能达到业界最佳运作水平，才能实现低成本运作。

自我更新一定是蜕变

2015年9月总部提出“拒绝不作为、打强执行力”的要求，11月集团提出“抓变革、抓内控”的要求，这些要求的提出，需要我们更全面地审视自己内部存在的问题，需要从根本上调整自己，而这一次改变需要如华为当

年所做的那样——“削足适履”“脱胎换骨”的自我改造。

技术、同行、用户、市场都在改变，很多时候并非之前我们做得不好，而是外部改变了。如果我们不做出根本性的改变，一定无法跟上变化的步伐；如果我们不能客观而高标准地审视自己，一定会被市场淘汰。客观而更高的标准工作可以用以下几点描述，期待团队成员可以对照自己的日常工作行为审视自己，并做出改变。

责任高于考核（不能只为考核工作）。一般出了问题，是互相推卸责任寻找外部因素，还是主动承担解决问题的责任？2015年采购出现问题，年会上我们会做复盘。如果大家愿意回顾过程就可以知道，最可惜的是我们错失了解决问题的时机，因为处理问题的共识无法达成，甚至推诿停滞，由此带来的影响不仅是采购亏损，我们的产品在市场上的竞争力也因此会出问题。

没有人可以保证采购成本最低，但是如果责任习惯足够的话，会关注到采购成本与市场竞争力之间的关联，而不是只关注到本部门的考核。

我们没有及时有效地应对采购问题，从根本上讲是全局责任不强导致的，我期待复盘时可以把责任意识提升起来。我们是一个全产业链公司，又是一个专业职能与区域经营强矩阵的公司，因而非常复杂，结合部模糊地带很多，卸掉责任还是很容易的。同样的情形在其他部门也存在，比如种禽与养殖、饲料与肉食，每个部门都在意自己的考核，却忽略了全局的竞争力，缺失了整体责任。内部协调起来特别困难，如果不是自己牵头或者自己部门牵头负责的项目，很难调动资源。如果我们只关心自己部门的考核，只对考核负责，不对全公司的责任和全局利益负责，所有人都关注

自己能否获得高绩效，没人关注组织能否成功，那么这些对我们来说几乎是灾难性的，所以一定要形成责任高于考核的工作习惯。

用不亚于任何人的努力降低成本（管理是有成本代价的）。当总部要求解决问题时，就会有很多会议，一层一层开下去；当总部要求决策得当时，就会有反复征询不做决策的情形出现；当总部要求减少会议降低成本时，就会把本来应该开的会议取消。表面上看做了很多必要的动作，但是这些可以说只是假象，并未真正解决问题。结果组织效率越来越低，人却越来越忙，成本消耗反而越来越大。

我一直很关注有多少管理者与业务直接相关，并直接产生绩效。在大部分行业里，平均投入实际价值工作的人员一般在95%左右，我们的是多少呢？我们到底有多少人所做的工作都是不增值的工作呢？我非常担心同事每天忙忙碌碌所做的却是不产生增值的工作，这是真正的管理浪费。我也一直关注管理者对自己工作标准的要求是否足够高，一直担心管理者太自信，总是认为自己正确，别人错误；总是认为别人能力不足，执行不到位，却从不从自身寻找问题和原因，从未想过也许是因为自己的指令不清晰，导致执行力不足；从未认真思考，是否缺乏深入一线的调研，无法给出结合实际的解决方案。上述这些行为所导致的执行不足背后的管理成本的耗费是非常可惜的。

绝不抱怨（抱怨是更可怕的损耗）。不能低估抱怨产生的负能量，以及对组织的损耗，这是一种巨大的浪费。也许是因为竞争的压力、转型的压力、变革的压力，一部分成员养成了抱怨的习惯。很多决策和调整本身都是极为正常的行为，但是因为习惯了抱怨，反而引发很复杂的理解。抱

怨从管理层泛滥开去，弥漫整个公司，虽然有部分同事觉得不该如此抱怨，也不愿意附和，但是在负能量场中，这直接导致信息失真、消极懈怠，很多本该很容易做到的事情却明显滞后，或者受到阻碍。

抱怨无法给人正向的帮助，结果导致无法尝试突破创新，无法推进一些事情，无法展开真正的讨论并深入问题的实质。抱怨会滋生内在的不快乐，会产生怀疑与不信任，结果导致无法真正做到合作与协同，无法改变被动的局面，因为信心会因此而动摇。抱怨还会导致推诿与逃避，让问题积累下来，无法得到解决，抱怨的损耗虽不显露却真实存在。

认真去做每件事（认真才可以输出工作品质）。年会中的一件事给我很大触动。我们邀请了温氏集团的CEO温志芬先生到年会上分享温氏模式的成功经验，永好董事长与温总共进晚餐，我们也有机会在一起交流。在晚餐中，永好董事长仔细询问温氏的养殖发展模式，从每只鸡盈利情况、规模、养猪规模、每头猪农民的收益和成本、农民养一头猪的投资、猪栏成本、农户年龄、种猪场自动化程度、农户养猪自动化程度、温氏养猪发展的规模时间节点、家庭养猪的特点，到用工的优劣势、环保、饲料厂的规模与形式、农户养猪的料肉比、温氏与农户之间的合约、结算模式、农户保证金的数额、温氏技术服务的内容、人员、覆盖、年养35万头的组织设置、人员配置、农户所用土地、环保问题、未来养猪发展区域、肥料、信息系统、卖猪方式、温氏的未来战略、温氏的人才培养模式、食品安全、原料等，问得非常详尽，而且用手机做笔记。晚餐结束后，永好董事长把他记录的详尽笔记发给我，让我汗颜，深受触动。

对比而言，我只是做了要点的记录，我想这就是差距。永好董事长事

无巨细的认真态度决定了今天的这一切。换句话说，只有认真去做每件事，才可以收获每件事带来的成效。没有认真的工作态度与习惯，不可能得到有品质的工作成果，也无法获得成长。

我们需要改变的可能不止这些，但是先从这些做起。蜕变是我们自己的选择，也是获取内在生长的动力及途径。从“向自己挑战”到“拒绝不作为”，再到“强内控，降成本，增效益”，我们一步一步夯实自己，一步一步内化自己的能力，行情依然无法预测，但是当我们关注责任，精简管理，不再抱怨的时候，市场会给予我们回馈。看看2015年禽肉事业部取得的成效，我们有理由相信蜕变一定会让我们成长。

未来在成长中呈现

根植于农牧行业，让我们有幸在一个巨大的市场格局中；转型背景下的历史性机遇同样摆在我们面前，生存和发展的际遇并存所带来的前所未有的挑战，既考验我们的耐力，也昂扬我们的斗志。我们和优秀的同行一样，依靠自我更新与变革，推动整个农牧行业变革前行，让这个最古老的行业焕发着前所未有的生机。

我们致力于产业价值链的价值与创造，我们专注于品质、成本以及效率的改善，我们以产业链为背景审视各个环节的价值，我们以顾客价值为坐标省察自身发展的能力，我们以创新为方向探究新价值发现的可能，我们用勤勉面对变化，让我们以及合作伙伴能够创造属于这个产业的价值。

2015年，同事在多个领域中进行产业价值的再造与创新。

李珂及团队的“肉鸡过料成因筛查及解决方案”在行业内首次针对肉鸡过料影响因素进行系统分析，采用了流行病学、基因组学、匹配病例对照等研究手段，经多级研发平台协作，提出了整体技术方案并产出针对性产品。相关产品9月开始已在山东、华北和中原61家公司应用。

朱正鹏及团队的“湿基发酵豆粕研制与饲料应用”在发酵方式上做出改进，保留了豆粕活性并缓解饲料失水，节省了烘干和运输成本，筛选出针对性菌种。目前已有7家公司应用，并获得3项发明专利，预计在成都片联的猪料和蛋鸡料方面可以产生可观的经济效益。

高进及团队的“畜禽饲料的原料预发酵技术”采取菌种活化、配置酶液、原料接种、厌氧发酵等工艺生成发酵湿料成品。

隋莉及团队的“饲料营养成分的近红外光谱检测”由质检中心与各片区中心化验室协作，建立了较全面的近红外定标模型，以及预测结果准确度评价体系，填补了国内空白，具有快速、省人力、无化学试剂耗用等特点。目前已有110家分子公司应用该技术，可实现原料价值提升。后续还能以此技术为基础建立原料供销平台，控制原料资源。

陈勇及团队的“创新营地工作组＋养殖合作联社”通过营地工作组，提供圈舍、仔猪、饲料、饲喂模式、防疫、销售、保险、安全、技术服务、资金10个方面的服务，将单打独斗的农户组织成合作社及联社，实现完整安全的生猪养殖产业链，借助该模式已经取得明显的成效。

当我看到一年中涌现出来的一个又一个创新成果时，我的内心无比骄傲。因为我知道农牧行业的未来一定不属于传统保守者，产业内效率的提

升、价值挖掘必定会激发出新的内在增长，也必将重塑这个行业新的生机，所以对2016年的经营判断，我用了以下关键词。

共创共享，自创趋势，这可能是2016年的求解之道。其中最需要关注的是共创共享，它们体现在两个层面上：一个层面是企业与顾客，另一个层面是企业与员工。养猪服务公司已经展开和养殖户共创共享的发展，这将极大地带动养猪水平的提升。食品安全的工程和体系建设同样彰显了我们与顾客共创共享的举措。希望金融更是借助于互联网金融，打造共创共享的美好。企业与员工的共创共享在今天更加重要，这不仅是因为员工本身的需求，更重要的是个体创造力的发挥已成关键，只有这样才能激发企业的创新力并保持持续创新的能力，以契合技术与市场的变化。我们从2015年展开的创新事业平台的打造，开启了与员工共创共享的步伐。

生态网正如前面对经营环境判断的那样，无论是竞争对手，还是行业边界，都已经变得越来越模糊。对企业而言，需要拥有一种能力，连接上下游的合作伙伴，连接相关产业的合作伙伴，还需要和其他产业、资本、顾客组合在一个价值网络中，我把它称为生态网。商业模式创新已经是今天企业应对变化的基本选择，而创新商业模式的核心是构建生态网，以达成价值创造。所以，无论企业目前处在什么阶段、什么位置，形成生态逻辑与思维，打造生态网都是必要的选择。福达计划已经在打造生态网，在这个体系下，产业链上的每个成员都在提升自己的能力。各个区域片联也在构建属于自己的生态圈，并开始显现勃勃生机。生态网与价值链（产业链）之间的根本区别是，前者注重共同成长的设计，后者注重价值分配。

更开放和更进取、内部激活、发挥个体价值、提升组织效率、提升产

业链效率、提升响应顾客的速度，这些已经是基本共识，而且很多企业都在努力推进和转变中。在此基础上，我更强调企业的进取心和开放透明度。

2016年市场依然处于胶着状态，经济增长不容乐观。对企业而言，领先企业的努力和新创企业的颠覆同时存在，因此，一定要做市场的开拓者，开放自己的组织与业务，整合更多的资源，以更进取的态度和方式获取市场份额并保持领先地位。率先进入市场是对企业的一个挑战，但也是必然选择；从产品转向解决方案，不仅是为了提供服务，更是为了开放自己，融入顾客，融入价值网络。一定要去除“产品思维”，一定要去除“自我中心式”，一定要尽可能地开放，一定要寻求外部资源。积极与市场互动，全方位与外部融合，包括但不限于技术、资本、人以及竞争对手。这就要求企业有能力超越自己，特别是超越原有的价值体系与组织习惯。

当我确定2016年经营策略的关键词时，我更开心的是我们的同事已经走在正确的路上。我们从一家生产饲料的公司，延伸到养禽，再延伸到养猪；产品延伸到服务，再延伸到解决方案；从生产延伸到产业，再延伸到综合服务商；从饲料延伸到养殖，再延伸到食品；从制造延伸到技术，再延伸到可靠性；从养殖户延伸到养殖合作，再延伸到养殖数据及价值；从中国延伸到亚洲，再延伸到欧洲和非洲；从自己延伸到用户，再延伸到顾客；从打一份工延伸到创一份业，再延伸到共创共享；从一家获得规模增长的公司，延伸到为顾客创造价值的公司，再延伸到拥有可持续发展能力的公司。

每次延伸都是一次生长，每次延伸都是一种新发现，每次延伸都更贴

近产业的本质，每次延伸都是为创造顾客价值而努力。这条成长的路并不容易，但是因为我们愿意转型变革、愿意自我更新，成长也就伴随着我们走向未来。

契诃夫说：“你种下一棵树的时候，已经看到了未来，已经得到了幸福！”我们种下了这棵树！

陈春花

2015年12月20日

第九封信　对于未来唯一的选择是前行

最近几个月，我花费最多精力思考的问题只有一个，那就是下一个三年新希望六和会是什么样子。在经历了三年调整之后，我们实现了当初设定的追求，用向自己挑战的勇气赢得一个触底反弹的机会，焕发一个大型农牧企业的全新生机，赢回属于我们的市场尊严。这一切，在大家的努力下，我们做到了。因此在这一刻，才让我有条件展开了下一个三年的思考与选择。

有朋友问我，如何看待过去，我回复这位朋友时写道：时间，总是能够穿透一切，在过去的日子里，无论是迷茫、痛苦、不安与快乐，都在时间的沉淀下丰满了这些年。走过这段路，终于发现，那曾经深刻的记忆，早在过去的时光里成为过去；哪怕你患得患失，哪怕你妄自菲薄，哪怕你踌躇满志，哪怕你心满意足，可以确定无疑的是，你的一切都已被悄然改变。

对你我来说，这是一段值得珍藏和骄傲的时光。我们战胜的不仅是产业及时代的挑战，更是战胜了我们自己；我们所经历的不仅是一家企业的转型，更是经历了自我的转型；我们所付出的不仅是汗水和辛劳，更是付出了挚爱与真情；我们所做的不仅是一份工作，更是在成就一份美好的事业。

当有机会规划下一个三年的时候，我能够画出新的蓝图，是因为有这样一个团队——新希望六和人组成的团队。我们有着朴实的韧性、朴素的习惯、美好的情怀以及远大的理想，这些正是新希望六和能够与时代同

步、拥抱时代之根本。我有幸与大家一起，虔诚地传递知识、理念与情怀；认真地理解顾客、市场与伙伴；开放地接纳变化、挑战与创新；坚韧地转型、扬弃与前行。

正因这一切，下一个三年，我们会成为一家让消费者感知到的公司，让合作伙伴欢喜的公司，让员工爱恋的公司，让社会欣喜的公司。感知、欢喜、爱恋、欣喜，我把这些内心最喜爱的词汇嵌入下一个三年战略规划中是因为，我知道你们会把这一切嵌入产品与价值创造中，而到那个时候，我们的自豪与幸福也会嵌入每位新希望六和人的生活。

要做到这一切，需要我们每位管理者，在原有的基础上精进自己。从我的角度，我希望大家能够从以下几个方面发力，也是我对未来的寄语。

一、人的高度是由双手决定的

“手比头高”这是我个人的座右铭之一。人的高度不是由思想决定的，而是由双手决定的。一个优秀的经理人需要持续地完善自己的行为，以比别人更高的标准行动。从根源上来解惑，我们必须知道：战略更重要的是行动而不是思想。从经理职能的角度来解惑，我们必须知道：经理人不是思想者而是行动者。从做人的道理来理解，我认为：人之优秀正是基于其行动，企业也如此。

我还记得到埃及分公司的感受，在一大片黄沙中，看到熟悉的蓝色厂房，23位中方同事带领着70多位埃及本地同事，仅用4年时间，在一个全新的地方，在遇到社会政治环境剧烈波动的情形下，依然创造了当年投产

当年盈利，次年投设第二家工厂，接着筹备第三家工厂的业绩。让我记忆深刻的是成彬养的一条名为Tiger的狗，因为一直住在沙漠里，实在是太孤独了，两次从二楼跳下来，不想活了。成彬只好细心地和Tiger交流，做思想工作，并让它理解这里是个好平台以及发展的意义，抑郁一扫而光，当我再看到它的时候，它很快乐。这是个故事，却也真实。

我们走到海外21个国家，凭借的就是同事的行动力和坚持，用18年的时间创造一个新希望海外发展模式。我们走进国内的25个省份，无论是南方北方，无论是酷暑严寒，同事用行动诠释了一家饲料企业从微小长成全球第二的壮丽篇章。

作为个体，经理人可以是一个满怀理想的人，可以是一个热爱思考的人，也可以是一个不屈从于现实的人，但当作为职业选择的时候，经理人只能承担其必须承担的角色责任，而这个角色决定了他必须是一个充满理想又脚踏实地的人，必须是一个热爱思考又身体力行的人，必须是一个面对现实解决问题的人。这样的要求也许在很多经理人看来太苛刻，但是一旦成为经理人，你所承担的责任便要求你必须如此思考、如此行事，行动才是首要选择。

二、心有多大，舞台就有多大

我还记得三年前我们决定拥抱互联网的时候，我们什么也不懂，甚至连我们与互联网是否有关联都不能确定。但是，我们知道，如果不拥抱互联网就会被淘汰，所以在永好董事长的带动下我们去做了。我们选择“新希望六和＋”或者“＋新希望六和”的方式去尝试，还真的尝到了互联网的味

道。

三年前，我们决定打造养殖技术平台，没有基础、没有模式，我们去做了。“福达计划”就这样呈现在行业面前，缔造了一个全新的产业服务平台，让我们从一家饲料公司转型为有能力掌控与服务养殖的公司。

两年多前我们决定做食品研发，虽然没有技术、没有积累，甚至没有人，但是我们去做了。美食发现中心就成为一道亮丽的彩虹，让新希望六和成为食品领域的强势进入者。

一年多前，我们决定打造创新事业平台，一家大型的传统企业如何做内部创新，没有经验、没有标杆，但是我们去做了。一年后的今天，互联网金融、金橡树投资、新道路托管、新云和创大数据平台等，让人们在重新理解新希望六和的时候，感知到了创新的品质与内涵。

这是一种决心与胸怀，这是一种选择与韧性，整个三年我们都在持续的转型中。当第一时间告诉大家，我们要整体转型的时候，很多人不免怀疑与担忧，但是我们去做了。第一次从青岛中心拆分、产品瘦身开始，第二次经历产销分离，第三次三大中心拆分、新区设立与划小经营单元，第四次专业能力公司化及创新平台设立，第五次公司内部聚落一体化，以及基地平台建设。每次调整都是一次阵痛，每次调整都是一次考验。可喜的是，我们经受住了考验，迎来一个属于我们的全新成长。

三、坚守由外而内的原则，与顾客在一起

坚持贴近顾客，要求企业必须成就顾客而不是自己。只有和顾客在一

起才会焕发生机，只有顾客才是增长的决定性因素。市场不是由上帝、大自然或者经济力量创造的，而是由企业家创造的。企业家必须设法满足顾客需求，是顾客决定了企业是什么，因为只有当顾客愿意付钱购买产品或者服务的时候，才能把经济资源转化为财富，把物品转化为商品，才会有企业存在的价值。

企业认为自己的产品如何并不重要，重要的是顾客在哪里；顾客如何认知你的产品，顾客最终决定企业的前途和成败。顾客对企业的认同、对企业产品的认同，有着“决定性”的作用。顾客对企业的评价，将决定这家企业是什么样的企业、它的产品如何，以及这家企业能否兴旺发达。德鲁克曾说：“顾客是企业的基石，是企业存活的命脉，只有顾客才能创造就业机会。社会将能创造财富的资源托付给企业，也是为了满足顾客需求。”

当我们判断农牧行业进入消费者评价，而非农牧行业进入自身评价的时候，我们坚定地建立一套完整的食品安全体系，去实现全过程的可追溯，投入“福达计划”，确立云动保系统的覆盖。从队伍建设、体系搭建、标准制定到全过程控制，一步一步地走出属于我们自己的选择。

由外而内的观察方法是企业成功的必要条件，只有从外部寻找到价值，企业才能获得生机。使企业持续充满活力的因素在于外部，而不在于内部的直接控制，顾客才是这些外部现实力量的推动者。正是为顾客提供价值的愿望使企业有了目标，也正是满足顾客需求使企业实现目标。

四、人先于利润

如何调动员工的积极性、创造力和对顾客的优质服务，取决于以什么方式管理，人本管理最好的注解就是用爱来经营。

我们在2013年设立美好互助金，每个员工拿出100元，6万员工就有600万元，这笔钱每年可以帮助有需要的员工，使员工得到帮助并拥有大家的爱。几天前我们一位年轻的员工得了重病，需要一笔可观的治疗费，我在微信朋友圈里看到很多员工自发筹款，在山东片联及其他事业单元，很多同事在线下捐款，公司行政服务部与工会的同事也代表公司伸出大爱之手。每笔款都是一份真诚的爱，我为有这样的同事感到幸福，爱的种子就这样默默深植于新希望六和人的内心。

培育人的“三英计划”，为员工做实事的“暖心工程”，新事业平台设立、事业合伙人机制以及专业队伍的打造，为山区孩子送去爱心的“暖冬”行动等，所有的努力只为让我们的同事能够有机会发挥能力，创造价值。

任何一个组织或企业都是由许多不同个性和品格的个人组成的。领导的管理职能是指影响人们为组织或企业目标做出贡献的过程。具体而言，管理者的工作就是要让不同个性和品性的个人能够在特定组织或企业中和谐相处，发挥群体合作的影响力，以实现组织或企业的目标。这样看来，管理者的领导职能实质上就是一种影响力，它是艺术性地影响人们心甘情愿、满怀热情地为实现组织的目标而努力奋斗的过程。

当我们再次确定企业愿景时，“美好公司”的打造成为我们战略必要的构成部分。高层次的战略性管理不需要也不应该局限在传统意义上所关心的问题中，诸如利润。更明确地说，成功的领导者依靠的是能够突出强调

企业文化体系的战略性创造，在这种体系下，人才能真正发挥才能。激活个体与组织激活，成为我们三年来最大的一笔宝贵财富。

五、以创新超越变化

如果回顾人类社会发展的历程，每次进步都是源于创新；如果回顾企业发展的历史，每次超越危机都是企业家的创新精神带来突破，并使得企业保持旺盛的发展势头。

为什么创新会有如此的魅力呢？因为企业家的创新精神就是创造顾客的能力，对企业竞争力实质的理解可以让我们评判企业的真实能力。企业竞争力实质上就是指企业配置和使用各种生产要素的能力。一般认为，企业核心竞争力的根本特征就是创造顾客的价值。它具有如下特征：一是在顾客价值方面，对顾客所看重的价值，即顾客的核心利益能做出关键性的贡献；二是在差异化优势方面，能在竞争中表现出自己的独特之处，其独特之处是顾客的认同。“福达计划”与模式创新的打造是我们基于顾客成长计划所做出的努力。

当与养猪大学的教练在一起，当有机会亲手掀开养禽大学的牌匾，当与各个农业大学和研究机构一起见证产业学院成立的时候；当看到信息中心的同事用决绝的勇气完成几乎不可能完成的任务的时候；当走入区域市场，看到一个又一个贴近市场的经营模式出现的时候；当参加创新大赛，与年轻的小伙伴站在望京SOHO的广场上摆出“橙子”造型的时候；当与海外留学生一起理解和学习中国文化的时候；当感染于大家读书中所分享的收获，以及服务员工的全新方式时；当看到内控体系建设，财务稳健与海

外平台落地生根，各个专业部门的强能力、技术及质量日趋完善的时候；当我和小伙伴一起勾勒战略规划，与技术专家、院士开启院士工作站牌匾的时候；当我们展开国内外并购，看到董事办、投资发展部协同内外所有相关专业团队精诚合作的时候；当我看到普惠担保创新服务惠及养户的时候；当美好成为马拉松的标识，VIP50的未来营销学院出现的时候；当我看到核心班子成员一次又一次寻找转型的创新方案的时候……我知道，每次创新都让公司累积着核心能力，都让我们更贴近顾客。

创造顾客本身就创造了一个属于自己的市场，如果从这个角度思考，我们很容易获得这样的认识：只有在不断变化的经济中，或者至少是视变化为理所当然且乐于接受改变的经济中，企业才能存在，因为这时候变化会产生新的顾客群体，也意味着新的机会。所以那些拥有创新能力的企业，非常欢迎变化并拥抱变化，因为它们深知，变化正是获得机遇的绝佳时机。

每年都会看到变化，每年都会感受脉动，每年都会接受挑战，每年都有其特质与成长。太多的变化伴随，太多的生活方式已被颠覆，太多的冲击来不及消化，太多的压力迎面而来。我们深知，在一个用颠覆作为注脚、用迭代作为说明的时代，跟不上时代是这个时代最致命的挑战。我们走过的三年印证了只有坚持创新的行动，才帮助我们渡过一个又一个危机；只有拥抱变化的努力，才让我们取得一个又一个进步。

六、感受工作与生活的美好

那些真正杰出的成就一定与对美的境界追求分不开，最伟大的创新与

创造往往蕴含着和谐、简洁与美。我们喜欢美好的产品、优雅的顾客体验、愉悦的工作环境，这些都是内心真正的渴望，这些渴望本身，也是工作及生活的动力。

记得办公室搬到望京SOHO的第一天，写下这样一段文字，我喜欢大堂那种银河舰队的感觉，每次走进去，都有启航去未知世界的惊喜。我曾在晴朗的秋日看过它淡然的样子，也曾在皎洁的月光下看过它柔和的样子。每天走在它的廊前，融合在夜晚星光以及晨起的红霞之中，想象着和同事一起创造前所未有的可能，觉得这间办公室还真是能够衬托出此时需要的氛围。

每次看到我们的内刊、员工交流的文章——那些承载着我们汗水和梦想的文字，看着激扬与熟悉的面庞刻记在一个又一个感动的事迹中，那种激发沉淀在我们的内心。每年的新英誓师大会都是一次勃发昂扬的大会。在办公桌上放着新英用自己在青岛岸边精选的沙子为我做的沙漏。我没有过多诠释沙漏的意义，只是知道年轻人的心，带着对公司的感恩，带着对前辈的欣赏，带着对时光流逝创造价值的期待，也带着对我们彼此的爱。

每步都不容易，每个压力都需要承受，我必须承认这三年经历的挑战超过我的预想。但是，正如新英给我的感动一样，我的每位同事都给了我极大的支持和感动，我们一起面对困难，我们一起分享成长，甚至在羽毛球场上也一起挥洒过汗水。这三年是一个关于成长的礼物，一首歌就这样飘了过来：沙漏的爱/点点滴滴/是永不熄灭的灯火/照亮仰望星空的孩子/等待一回灿烂的日出。

送给我的这个沙漏是属于我的永不熄灭的灯火，照亮未来的成长，等

待属于你们灿烂的一生。

其实，这三年中我总是时时感受到这样美好的时刻，这是大家带给我的，是家人带给我的，也是一起奋斗带给我的。这些美好的时刻沉淀了生命的厚度，也增添了生活的绚丽。找到适合自己的平衡工作与生活的方式，找到让工作中所创造的价值能够与家人分享的方式，找到在繁杂的日常工作中发现美好的方式，这样就可以寻找到内心的那份安宁与幸福。我期盼我的同事可以如我般去体味和感知这一切，和谐地对工作、对家人、对生活。

七、开放学习，分享价值

在一个巨变的时代，没有人可以高高在上，没有人可以凭借经验，更没有人可以独立创造价值。如果因循守旧、故步自封就一定会被淘汰。我们的每次进步都不是因为我们自己的经验，而是因为我们的学习；我们的每次成长都不是因为我们的能力，而是因为我们的分享。

小时候记住了“好好学习，天天向上”，这句话放在今天是再恰当不过的要求，真正成功的企业或个人都是不断学习的。这是一个充满颠覆与被颠覆的时代，我们不颠覆自己，别人就会颠覆我们，帮助我们与这个时代共处的有效方式就是开放学习，分享价值。我们与公司一起根植于农牧行业，从田间来到互联的空间，我们所受的教育、所形成的行业习惯，包括思维及行为都需要重塑，这个重塑的过程本身就是一种学习与进步。

我们备加珍惜现在拥有的一切，因为这背后的驱动力量意味着我们能

够自我学习、开放吸收、分享成长、创造价值。正因如此，我们才有机会与6万人聚集在一起，能够结识一家超过30年的公司，能够真正把自己的努力借助这一时刻聚集在职业的平台上，在一个宏大的变化中，在一个不断创造奇迹的时代里，缔造着属于我们的传奇。

我们拥有众多合作伙伴，他们陪伴我们一路走来，我甚至无法想象，如果没有这些合作伙伴，我们能否有今天的格局。我们彼此促动、相互学习，我们彼此理解、相互支持，我们寻找一起成长的节奏并取得进步，我们一起克服困难并战胜了困难。每个合作都是一个全新的鼓舞，每个合作伙伴都是一个全新的力量，每次合作成长都是一个全新的收获，感恩我们有这样的幸运，与大家在一起。

我一直相信，在中国企业的历史中，一定有企业能够真正引领世界，赢得世界的尊重；一定有企业能够成为真正让顾客放心、让人们敬仰的企业。我更期待这家企业由我们创造。

以上这些，既是我对大家的寄语，是自我不断提醒，也是我决定换一种身份与大家重新出发的原因所在。因为确信，我深爱的同事具有了成为强者的本质特征，具有了实现下一个三年战略目标的核心能力——在变化中成长。

是的，这是一个随时被迭代的时代，也是一个随时创造奇迹的时代；这是一个正在发生的未来，也是一个变化远超任何一个时代的时代。那些曾经辉煌的名字（如戴尔、摩托罗拉、诺基亚等），瞬间而逝；那些曾经稚嫩的名字（如阿里巴巴、华为、腾讯等），瞬间光耀如星。这一切都是前所未有的，这是一个被变化加速的时代，你我刚好身在其中。

然而，无论如何变化，社会依然有着可以遵循的逻辑自然发展。一家优秀的企业一定是能够用增长应对变化，用价值创造拥抱变化，用符合规律的发展路径获取机遇。这个逻辑就是顾客价值的逻辑，就是创新的逻辑，也是我所认知的优秀企业的逻辑。

拥有这样的逻辑，在快速变化的宏大场景中，可以使我们依然清醒与坚定；拥有这样的逻辑，在喧嚣与焦虑中，可以使我们依然清明与笃定；拥有这样的逻辑，可以让我们在巨变中有一个坚定稳固的内核，当变化变得更加剧烈、挑战变得更加巨大时，这内核更加熠熠生辉，充满力量。

因为对教育的挚爱，当任期届满，我选择回归我的初心，回归教育岗位，继续完成自己的使命，所以决定换个角色，换种方式与大家在一起。已经习惯了走到11楼开启门时看到蓝薇的笑脸，左转后看到吴颖、庆玲、于璐、马亮、丹娜、飞飞和赵婷，那一刻，快乐的情绪开启新一天模式；每天在同事身旁经过，每张熟悉的笑脸、每声轻轻的问候都让每个普通的日子充满了幸福，在一起，真美好！

在这个任期届满之时，很感恩在一起的这三年。大家同舟共济、奋力拼搏、崛起前行，让我们有机会与产业和国家一起，迎接这个时代的挑战以及发展的机遇，让新希望六和焕发了又一轮光彩！在我决定更换一种角色继续与大家前行之时，很期待未来的时光，相信大家在新的董事会和领导班子的带领下依然可以同舟共济、奋力拼搏、一路向前，迎接更加美好的未来，让新希望六和走在变化的前端！

请让我最后再用两句话表达我的内心所感：

对过去唯一的核心是感恩，对未来唯一的选择是前行。

万物之中，成长最美；自然之中，希望最新。

谢谢大家！

在一起，总美好！

陈春花

2016年5月26日